

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Iva Vlčková

**Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců v organizaci
Severočeské doly, a. s. - Doly Bílina**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Libuše Kohlíčková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2014-2015

BACHELOR THESIS

Iva Vlčková

**Selection and recruitment of employees in the
organization - the North Bohemian mines, joint-stock
company Bílina**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Libuše Kohlíčková

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Iva Vičková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Libuši Kohlíčkové za odborné vedení bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá procesem získáváním a výběru zaměstnanců. Popisuje personální činnosti jak zabezpečit potřebné pracovní síly, analyzuje pracovní místa, rozebírá metody při získávání a výběru zaměstnanců jak z vnějších tak i z vnitřních zdrojů, samotný výběr zaměstnanců, následné přijímání a adaptaci na pracovišti.

Praktická část je zaměřena na charakteristiku organizace, postupu při získávání, výběru vhodných zaměstnanců. Analyzuje přijímání zaměstnanců jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů. Způsob inzerce na volná pracovní místa, vhodné metody výběru, přijímání zaměstnanců. Analyzuje zaměstnanost na základě poskytnutých dokumentů organizace tak odpovídá na otázku: Proč má dostatek kvalitních zaměstnanců a proč je pro organizaci důležité si vybírat zaměstnance ze svých vnitřních zdrojů.

Klíčová slova

Analýza, organizace, pracovní místo, výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců, zaměstnanost.

Annotation

Bachelor thesis in theoretical part deals with the process of recruitment and selection of employees. Describes personnel/HR activities to secure the necessary workforce, analyzing jobs, discusses methods for recruitment and selection of staff from external and internal resources, employee selection, recruitment of employees and their adaptation on the workplace

The practical part focuses on the characteristics of the organization, the procedure for recruitment and selection of suitable employees. Analyzes recruitment of employees from internal and external resources. Method of advertising for vacancies, suitable selection methods, recruitment of employees. Analysis of employment on the basis of the provided documents of the organization and answers the question: Why has enough quality employees and why is so important for company to choose employees from its internal sources.

Key words

Analysis, employment, employee selection, job, organization, recruitment of employees.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ZABEZPEČENÍ POTŘEBNÝCH PRACOVNÍCH SIL	9
1.1 Plánování lidských zdrojů.....	9
1.2 Proces analýzy pracovních míst.....	11
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	13
2.1 Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců.....	14
2.2 Vnější zdroje získávání zaměstnanců	15
2.3 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	16
2.4 Předvýběr zaměstnanců.....	18
3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	19
3.1 Fáze výběru zaměstnanců.....	20
3.2 Metody výběru zaměstnanců.....	21
4 PŘIJÍMÁNÍ, ADAPTACE A ROZMISŤOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
4.1 Přijímání zaměstnanců	26
4.2 Adaptace zaměstnanců	28
4.3 Rozmísťování zaměstnanců	29
PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 STANOVENÍ CÍLE PRAKTICKÉ ČÁSTI	30
5.1 Základní údaje o organizaci Severočeské doly, a.s. – Doly Bílina ..	31
5.2 Personální činnosti v organizaci	34
5.3 Získávání zaměstnanců.....	35
5.4 Výběrová řízení.....	37
5.5 Přijetí zaměstnance do pracovního poměru	39
5.6 Zaměstnanost	40
5.7 Srovnání procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců v organizaci Severočeské doly, a.s. – Doly Bílina.....	44
ZÁVĚR.....	46
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	47
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	50
SEZNAM PŘÍLOH.....	51

ÚVOD

Klíčovým faktorem pro úspěšnost každé organizace je získávání vhodných zaměstnanců. Je to jedna z prvořadých podmínek organizace uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů jako největšího svého bohatství. Organizační strategie klade na sociální oblast velký důraz.

Kvalita a produktivita práce tvoří ohnisko, na něž se orientuje manažerská práce, organizační struktury, lidé a činnosti, protože kvalita a produktivita mají rozhodující význam pro náklady, prodej, konkurenceschopnost a míru zisku.

Úloha personálního řízení a plánování lidských zdrojů v organizaci je mimořádně významná, pomáhá organizaci nalézt způsoby, jak efektivně získávat a vybírat vhodné zaměstnance. Personalista se svým tvůrčím potenciálem předznamenává vůdčí postavení lidského zdroje a stává se jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

Řízení jakékoliv organizační jednotky či útvaru – marketingu, financí, účetnictví či výroby – spočívá v plnění úkolů prostřednictvím využívání dovedností a talentu svých zaměstnanců, proto je velmi důležité udržení si schopných zaměstnanců v organizaci. To znamená, že personalista se snaží snížit fluktuaci zaměstnanců, neustálé získávání a výběr totiž stojí čas a peníze.

Proto je tedy nutné pro organizaci klást na proces získávání a výběr zaměstnanců velký důraz. Je zcela nesporné, že tato oblast je v personálním řízení každé organizace zcela klíčová. Tato práce je tedy zaměřena na tyto významné personální činnosti v organizaci Severočeské doly, a. s. - Doly Bílina. Cílem práce je popsat proces získávání, výběru a přijímání pracovníků tak, jak v této organizaci probíhá a následně provést srovnání s teoretickými poznatky o těchto oblastech.

Teoretická část práce shrnuje informace obsažené v odborné literatuře k oblasti personálních činností, jako je získávání, výběr a přijímání zaměstnanců.

Praktická část práce charakterizuje organizaci Severočeské doly, a. s. - Doly Bílina a analyzuje postupy získávání, výběru a přijímání vhodných uchazečů o zaměstnání. Na závěr bude provedeno srovnání praxe realizované v uvedené organizaci s poznatky získanými studiem odborných informačních zdrojů, popřípadě bude organizaci navrženo určité doporučení pro zlepšení procesu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZABEZPEČENÍ POTŘEBNÝCH PRACOVNÍCH SIL

Organizace může prosperovat a dosahovat svých cílů jen za předpokladu, že zaměstnanci budou pracovat efektivně a plnit si své zadané úkoly. Zabezpečení nezbytných kvalifikovaných pracovníků je tak první fází jakýchkoliv aktivit řízení lidských zdrojů. Tuto fázi mívá zpravidla na starosti specializované oddělení personálního útvaru. Získávání, výběr, umisťování a další aktivity tohoto oddělení pramení z plánů personálního oddělení sestavených pomocí manažerů (personalistů ekonomů) ze všech částí organizace.

Tento proces se nazývá dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Pokud nejsou vytyčené cíle pravidelně plněny, organizace zaniká.

1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování znamená v podstatě odhadování velikosti a struktury budoucí pracovní síly. Tato činnost pomáhá organizaci zabezpečit správný počet a správnou strukturu zaměstnanců tehdy, kdy budou zapotřebí. Jak uvádí Armstrong, tato koncepce vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace¹. Dalším strategickým zdrojem jsou informace. Faktory, které mohou ovlivnit plánování jsou především faktory ekonomické (kolísání nabídky pracovních sil) nebo politické.

Personální plánování má zajistit: nábor dostatečného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, stabilizaci zaměstnanců, optimální využití potenciálu zaměstnanců, zvyšování výkonnosti zaměstnanců dále omezování stavu zaměstnanců pokud je zapotřebí².

Plánování je založeno na strategii a informacích, mělo by předvídat vývoj do budoucna jak správně odhadovat personální potřeby. Tento proces není jednoduchý.

¹ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISDN 978-80-247-1407-3.

² d' AMBROSOVÁ, H., ČORNĚJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., SCHMIED, Z., STÝBLO, J. TRYLČ, L., VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2011*. 4. vyd. Jihlava: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

K odhadování personálních potřeb slouží mnoho statistických metod – různé druhy analýz (rozpočtové, plánovací)³. Plánování také předpokládá velmi dobrou datovou základnu, z níž je možno čerpat informace o aktuálním stavu organizace a pracovních sil v organizaci. Informační systém poskytuje ještě před vlastním zahájením plánování dva druhy informací:

- přehled výsledků hodnocení znalostí, schopností, dovedností, praxe, chování stávajících zaměstnanců,
- podklady pro odhad budoucí práce.

Stanovení ročního plánu zaměstnanců patří do oblasti krátkodobých nebo střednědobých plánů. Jeho vypracování je úkolem všech vedoucích zaměstnanců organizace a výsledkem jsou požadavky na zajištění personálních činností.

Členění plánů dle časových úseků zahrnuje dlouhodobé plány nebo-li strategické – časovost 5 let a více, střednědobé plány nebo-li taktické – časovost 1-5 let, krátkodobé plány nebo-li operativní – časovost do 1 roku.

Schéma postupu

Formulace potřeby znamená zmapovat, zda a jak podnikatelské cíle vymezují rozvoj či útlum produkce, nové technologie, změna způsobu řízení – objem práce. Dále se uvádí definice poptávky - konkurence schopnost, analýza nabídky - zjistit, jaká je profesně kvalifikační struktura personálu, jak je využívána a bude využívána v budoucnu. Doplnit odhadem potenciál vnějšího zdroje, to závisí na trhu práce. Rovnováha poptávky s nabídkou musí být porovnány seznamy nabídky a poptávky, zpětná vazba – přehodnocení podnikatelských cílů. Konečným postupem je vypracování akčních plánů a navrhnout postupy personálních činností.

³ AMBROSOVÁ, H., ČORNĚJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2008*. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-441-5.

1.2 Proces analýzy pracovních míst

Analýza pracovních míst je postup, během něhož se detailně zkoumá povaha úkolů, které tvoří pracovní místo a zároveň se zkoumá, jaké dovednosti, schopnosti a odpovědnost musí mít člověk, aby mohl úspěšně úkoly pracovního místa plnit. Analýza práce tudíž vyúsťuje v dokumenty, které shromažďují informace o úkolech, dovednostech a schopnostech stanovené práce v dané organizaci⁴. Konečnou fází pracovní analýzy je popis práce na danou pracovní pozici. Pro každé pracovní místo musí být vytyčeny, stanoveny základní pracovní povinnosti zaměstnance. To je dáno v popisu pracovního místa a ve specifikaci pracovního místa.

Popis pracovního místa

„Popis pracovního místa uvádí základní podrobnosti o pracovním místě, definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, obecný cíl práce na pracovním místě, hlavní činnosti nebo úkoly a jakékoliv další konkrétní požadavky nebo rysy.“⁵

Přehled následujících informací: schopnosti - požadavek na profesi, organizační začlenění, požadavek práce, její náročnost – povinnost a odpovědnost, výkon a vybavenost práce - stroje a zařízení, norma výkonu – přesnost, kvalita, výkonnost, spolupráce s okolím – návaznosti, obtížnost, důležitost, pracovní podmínky – fyzikální, sociální, platové, možnost zaučení, případně vyučení, rizika.

Hlavní důvody, proč jsou analýzy a popisy práce v organizaci důležité: naplánování budoucích potřeb v personální oblasti, výběr vhodných uchazečů na volná pracovní místa, vytyčení záměrů a vytvoření plánů pro rozvoj profesní způsobilosti a osobních vlastností zaměstnanců, stanovení potřeb vzdělávání a tréninku zaměstnanců, stanovení výkonových cílů a standardů, rozmístění, respektive přemístění zaměstnanců podle požadavků pracovních míst a jejich schopností, určení podmínek odměňování zaměstnanců, hodnocení vlivu změn na charakter pracovních míst a nároky pro jejich úspěšný výkon.

⁴ FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-7226-515-6.

⁵ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 354 s. ISDN 80-247-0469-2.

Hlavní náplň práce personálního útvaru v organizaci

Vztah vytváření, analýzy a redesignu pracovních míst a ostatních personálních činností zahrnuje analýzu pracovních míst obsahem je systematické zkoumání práce a požadavků na pracovníka, vytváření a vyhodnocování pracovních úkolů a míst zahrnuje například pracovní kázeň, cíle. Personální plánování se opírá o popis a specifikaci pracovního místa. Další důležitou činností je získávání pracovníků – hledání z vnitřních a vnějších zdrojů, metody získávání, formulování nabídky zaměstnání (inzerce), úřady práce, personální agentury a jiné. Následuje výběr pracovníků – dokumenty od uchazečů, předvýběr, posuzování uchazeče, požadavky funkčního pracovního místa, kritéria, metody výběru, úloha vedoucích zaměstnanců). Hodnocení pracovníků, hodnotí, posuzuje a stanovuje se pracovní výkon, motivace, kvalifikace, fond pracovní doby. Rozmístování pracovníků úzce souvisí s popisem a specifikací pracovního místa, plnění úkolů, osobní rozvojem – vzděláváním, ukončováním pracovního poměru (fluktuací). Adaptace a orientace pracovníků na pracovišti, odměňování pracovníků – obtížnost práce, pracovní podmínky, odpovědnost, požadovaná kvalifikace, schopnosti, prosperita organizace (mzdy, platy, benefity, odměny). Vzdělání a rozvoj – Kalnický⁶ uvádí, plánování personální kariery zaměstnanců znamená zvyšování kvalifikace a je základní přípravou pro aktualizací rozsahu znalostí například kvalitně zpracovaný systém školení. Péče o pracovníky zahrnuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci, předpisy, školení, speciální přípravu, pracovní dobu, dobu odpočinku, přestávky v práci, přesčasy, pracovní prostředí, kulturu - sociální vybavenost objektu, stravování, bezpečnostní pomůcky, lékařskou péči, pracovní oděvy, právní poradenství, sociální služby, sportovní vyžití - volný čas a jiné. Poslední důležitou činností jsou pracovní vztahy – pracovní kázeň, spokojenost pracovníků, negativní jevy – konflikty, řešení, role vedení.⁷

⁶ KALNICKÝ, J. *HRM – řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Hlavním cílem získávání pracovníků jsou důležité fáze formování organizační pracovní síly, jak přilákat ty nejlepší uchazeče o volná pracovní místa.

Úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.⁸ Je tak možné říci, že vynaložené úsilí na získání dobré kvalifikované pracovní síly, přinese organizaci vyšší produktivitu práce, ta znamená zisk a udržení si tak dobré pozice na trhu.

Získáváním zaměstnanců pro obsazovanou pracovní pozici jsou stanoveny nároky dle popisu pracovní pozice, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností zaměstnance. Je třeba zvážit, zda je možné obsadit místo vlastními zaměstnanci (z interních zdrojů), nebo si bude hledat nové zaměstnance mimo organizaci z externích zdrojů.

Vlastní proces získávání pracovníků dle Kociánové⁹: identifikace potřeby získávání pracovníků, popis a specifikace obsazovaného místa, zvážení alternativ, výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a později výběr zaměstnanců, identifikace potenciálních zdrojů uchazečů, volba metod získávání pracovníků, volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů, formulace nabídky zaměstnání, uveřejnění nabídky zaměstnání, shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.

⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

2.1 Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců

Jde o vlastní personální zdroje uvnitř organizace. S nabídkou se oslovují ti zaměstnanci, kteří jsou připraveni k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou dosud vykonávají, a také zaměstnanci, kteří jsou sice účelně využiti na stávajícím místě, ale i z různých důvodů projevují zájem změnit stávající pracovní pozici, například přejít na uvolněné nebo nově zřizované místo v jiné části organizace.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří: zaměstnanci uspořeni v důsledku technického rozvoje, v důsledku produktivnější technologie, zaměstnanci uvolňování v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami, zaměstnanci, kteří profesně za pomoci vyššího vzdělání či praxe mohou vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávali na současném pracovním místě, zaměstnanci, kteří jsou účelně využiti na současném pracovním místě, ale z nějakých důvodů chtějí přejít na jiné uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo v části jiné organizace.¹⁰

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
Otevření možnosti přístupu (zvyšuje sepejetí s organizací, zlepšuje klima v organizaci)	Omezený výběr
Nízké náklady na získávání lidí	Náklady na vzdělání
Znalost podniku uchazeče	Slepotu organizace
Znalost spolupracovníků	Zklamání kolegů, méně uznání, rivalita
Vědomí vlastních schopností	Klikaření
Udržení úrovně mezd a platů	Obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka
Rychlejší obsazení místa	Automatické povyšování
Uvolnění místa pro mladé zájemce	Přeložení neřeší potřebu dalšího vzdělávání
Průhledná personální politika	
Regulovatelnost personálním plánem	
Cílevědomé řízení personálu	
Zabránění fluktuaci	

Zdroj¹¹

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹¹ MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. *Personální management*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské university, 1998. 147 s. ISBN 80-7082-394-1.

2.2 Vnější zdroje získávání zaměstnanců

V případě, že organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje, musí si hledat vhodné zaměstnance mimo její působnost. Počet uchazečů o pracovní místo ovlivňuje mnoho faktorů, hlavně situace na trhu práce, pověst organizace jako zaměstnavatele, charakter pracovního místa a podmínky na daném pracovním místě (odměňování, možnost zvyšování kvalifikace a kariéry na daném místě).¹²

Vnější zdroje pracovních sil tvoří: volná pracovní síla na trhu práce (nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce), nově vystudovaní absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání, pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo ty, které osloví nabídka nového zaměstnavatele (inzerát) - současná organizace pracovníka k tomuto kroku přivede.¹³

Vnější zdroje s doplňkovými pracovními silami: ženy v domácnosti, důchodci, studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách), pracovní zdroje získávané v zahraničí.¹⁴

Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
Širší možnost výběru	Vyšší náklady na získávání
Nové impulsy pro podnik	Zvyšování fluktuace
Příchozí je rychleji uznán (autorita)	Negativní účinek na klima v organizaci
Přesné pokrytí potřeby	Riziko zkušební lhůty
	Neznalost organizace, potřebuje čas a peníze
	Obsazení místa trvá déle
	Stres z přechodu na nové působiště
	Představa vyššího platu
	Blokování šancí postupu

Zdroj¹⁵

¹² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁵ MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. *Personální management*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské university, 1998. 147 s. ISBN 80-7082-394-1.

2.3 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Pro obsazování různých pracovních pozic z vnějších zdrojů jsou využívány různé metody. Organizace by měla vycházet ze dvou hlavních bodů – ekonomika – finance a časová náročnost získávání potřebných pracovních sil na volná pracovní místa a obsadit je kvalitními uchazeči.¹⁶

Inzerování v médiích – jsou to klasická média, do kterých patří především klasické tiskoviny, rozhlas, televize. Pro inzerci volného pracovního místa se nejvíce využívají reklamní tiskoviny – ty tvoří základní materiálový fundus reklamních oddělení organizací a institutů, je jich mnoho druhů¹⁷. Výhodou inzerce v tištěné podobě je cenová dostupnost a účelnost. Inzerát musí vzbudit u dotyčného pozornost a uvědomit si naše city. Nejméně pro nabídku pracovních míst se využívá televize – je velmi nákladná. Dále radiové stanice - ty pořádají burzy volných míst.

Internetová inzerce – internet jako medium je perspektivní v mnoha oblastech a v současné době velmi efektivní. Tuto službu provozuje několik firem – například firma Job Shop. Internet umožňuje zasílat životopisy od uchazečů o zaměstnání a jiné dokumenty, vyplňování požadovaných dotazníků a korespondenci mezi organizací a uchazeči. Internet je levnější, rychlejší a umožňuje uvedení více informací o volném pracovním místě než tradiční inzerce. Jak uvádí Křížek, Crha¹⁸, nejsou předem dané žádné předepsané instrukce jak tvořit inzerci na internetu, což je velká výhoda.

Zprostředkovatelské agentury – jde například o zaměstnávání pracovníků prostřednictvím agentury práce. Zaměstnavatelem je agentura práce a přiděluje zaměstnance k dočasnému výkonu práce u uživatele na základě písemné smlouvy. Agenturní zaměstnávání je jedním ze způsobů, jak řešit dočasnou potřebu zabezpečit některé své pracovní úkoly dalšími pracovními silami. Úroveň těchto služeb na našem trhu je velmi rozdílná.¹⁹

Největší podíl na trhu práce tvoří personální agentury – ty vyhledávají vhodné uchazeče o pracovní místo pro firmy. Firma pak tyto uchazeče zaměstná jako svoje zaměstnance na hlavní nebo vedlejší pracovní poměr.²⁰

¹⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁷ KRÍŽEK, Z., CRHA, I. *Jak psát reklamní text*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0556-7.

¹⁸ KRÍŽEK, Z., CRHA, I. *Jak psát reklamní text*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0556-7.

¹⁹ CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P., *Personalistika: dvanáctero správného vedení personální agentury*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-404-8.

²⁰ *Personální agentury a agenturní zaměstnávání*. [on-line]. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentury-agenturni-zamestnavani.php>

Headhunting – „lovci hlav“ – specializují se na přímé vyhledávání zaměstnanců, většinou jde o pracovní pozice specialistů a manažerů, poměrně časově i finančně náročná metoda.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi – přináší efekt v delší časové perspektivě. Je zaměřena na získávání „praxí nezkažených“, ale talentovaných, perspektivních a ambiciózních potenciálních uchazečů o zaměstnání. Organizace, které provozují školy či učiliště, si tak připravují i vlastní pracovníky.

Spolupráce s úřady práce – úřady práce zprostředkovávají zaměstnání pro uchazeče i organizaci bezplatně. Jak uvádí Koubek²¹, organizace musí jasně a specificky formulovat kvalifikační požadavky na uchazeče a i specifikaci pracovního místa. Uchazeči, kterým úřady práce nabízejí zaměstnání, jsou většinou vhodní pro méně kvalifikované pracovní činnosti.

Doporučení uchazeče vlastním pracovníkem – tato situace nastává, kdy vlastní zaměstnanec doporučí jiné organizaci vhodného kandidáta na pracovní pozici, nebo zaměstnanec informuje dotyčného jedince o volném pracovním místě. Tato metoda je běžně využívána a její výhodou je, že zaměstnanci doporučí vhodného kandidáta, protože ho posuzují podle vlastních pracovních – profesních měřítek. V některých organizacích je doporučení stávajícími pracovníky podporováno hmotnou stimulací pracovníků. Dle Koubka²², který k metodě doporučení uvádí, že některé organizace těží z výhod, které přináší jakési dědění pracovních zkušeností v rodinách, a na doporučení svého zaměstnance přijímají děti svých pracovníků – ty již mnohé o organizaci a o práci vědí. Dobrý pracovník je jakousi zárukou, že i jeho potomci budou dobří pracovníci. Kromě doporučení zaměstnancem je běžné osobní doporučení, a to od kolegů a známých.

Přímé oslovení vhodného uchazeče – organizace spolupracuje s uchazeči na smluvní bázi nebo je v blízkém kontaktu v určitém oboru. To však přináší jisté nevýhody – vzniká nebezpečí ovlivnitelnosti svým vztahem k doporučující osobě nebo i k samotnému uchazeči nebo jeho pověsti.

Vlastní nabídky uchazečů – většinou si organizace vede databázi uchazečů, která je v elektronické podobě. Volná pracovní místa tak vyvěsí na svých interních internetových stránkách, nebo nástěnkách personálního útvaru.²³

²¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

²³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Vývěsky – jsou zpravidla umístěny na takovém místě v organizaci, kudy procházejí všichni zaměstnanci organizace – vstupní haly, vrátnice. Jsou finančně nenáročné.

Letáky – jsou vkládány do poštovních schránek obyvatelů v určitém území. Jsou finančně nákladnější. Tato metoda je vhodná spíše pro méně kvalifikovanou práci.

2.4 Předvýběr zaměstnanců

Další hlavní fází získávání zaměstnanců je předvýběr. Z množství uchazečů, kteří se ucházejí o pracovní místo v organizaci, se vybere určitá část uchazečů na základě jimi předložených dokumentů. Vybírají se ti, kteří se zdají být vhodnými kandidáty na volné pracovní místo. Tato fáze se provádí porovnáváním způsobilosti uchazeče z předložených dokumentů s požadavky volného pracovního místa. Některé organizace pro účely předvýběru organizují předběžný pohovor. Na základě již obdržených dokumentů od uchazeče.

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:

- velmi vhodní uchazeči – tito uchazeči by měli být rozhodně pozváni k výběrovým procedurám, alespoň k výběrovému pohovoru, hlavní roli v pohovoru hraje osobní kontakt,
- vhodní uchazeči – jsou zařazení do dalších procedur výběru pouze tehdy, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující,
- nevhodní uchazeči – uchazeči, kteří nevyhovují stanoveným požadavkům. Personalista nebo-li pověřený pracovník jim zašle zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci.²⁴

²⁴ KALNICKÝ, J. *HRM – řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.

3 VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je považován za jednu z nejefektivnějších cest k dosažení optimálního stavu zaměstnanců v organizaci. Úkolem personálního oddělení při výběru zaměstnanců, je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání je nejvhodnějším kandidátem na obsazované pracovní místo – vyhovuje nárokům, výkonu, chování na daném pracovním místě v organizaci. Dle Kolmana, s výběrem zaměstnanců tak úzce souvisí a uplatňuje se psychologie práce a organizace.²⁵

Výběr zaměstnanců bývá časově náročný a finančně nákladný. Z hlediska možných důsledků špatné volby, je mu třeba věnovat dostatek času a prostoru na přípravu.

„Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu. Neexistuje tedy žádná metoda výběru pracovníků, která by spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina (tým) a organizace vyžadují“²⁶.

Vzhledem k tomu, že získávání a výběr zaměstnanců jsou dvě na sebe navazující personální činnosti, které patří bez výhrady k sobě, tak získávání zaměstnanců se nejen orientuje na vnější, ale i na vnitřní zdroje pracovních sil, taktéž se uplatňuje výběr a jeho metody nejen v případě uchazečů získaných z vnějších zdrojů, ale zcela bez výhrady i z uchazečů z řad současných zaměstnanců organizace.

Výběr je situace, v níž se setkávají dvě strany – organizace a uchazeč se svými nabídkami. To znamená, že organizace vybírá zaměstnance a uchazeč vybírá organizaci. U organizace je to především díky jejímu portfoliu a u uchazeče jeho portfolio + dovednosti a znalosti v praxi, komunikace, flexibilita a tak dále. Fáze výběru a jednání s uchazeči by mělo probíhat v přátelské atmosféře a na partnerské úrovni. Kvalitní výběr ovlivňuje dostatečný počet kvalitních uchazečů.

²⁵ KOLMAN., L. *Výběr zaměstnanců - Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2004. ISBN 80-86131-53-X.

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 166. ISBN 978-80-7261-168-3.

3.1 Fáze výběru zaměstnanců

U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze předběžná a vyhodnocovací. Předběžná fáze vzniká na základě potřeby obsazení volného pracovního místa, je členěna na do třech hlavních kroků. První krok definuje příslušné pracovní místo a stanovují se základní kritéria pracovních podmínek. Druhý krok zkoumá jakou kvalifikaci, jaké dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít a mohl úspěšně vykonávat svou práci na obsazovaném pracovním místě. Třetí krok spočívá ve specifikaci požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné proto, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným.

Po předběžné fázi následuje fáze vyhodnocovací, ta nastává v okamžiku, kdy dojde k dostatečnému počtu vhodných uchazečů o pracovní místo, následuje rozdělení do několika částí, které jsou spojeny s určitou metodou výběru.²⁷

Validita personálního výběru

Úspěšnost výběrového řízení je závislá především na validitě použitých metod (validita znamená, že metoda (test, otázka) zjišťuje to, co zjišťovat má. Existují dva přístupy ke stanovení validity. Validita obsahová, výsledkem je racionální uvažování a spočívá ve shromažďování různých skutečností, které se logicky vztahují k pracovním povinnostem. Obsahová validita vede k jasnému určení okruhu znalostí, dovedností, schopností k následným plnění pracovních povinností. Validita kritériální, je položena na porovnávání výsledků výběrové metody dle stanoveného měřítka výkonnosti zaměstnance. Například měřítkem výkonnosti může být u řidičů počet odvezených fůr nákladu, počet nehod, hodnocení nadřazeným v rozmezí od 1 – 5.²⁸

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁸ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

Základní zásady výběru zaměstnanců

Vybírat zaměstnance pouze na základě jeho schopností (kladen důraz na uchazečovo chování v různých pracovních situacích), vykonávat zdárně práci na obsazovaném pracovním místě. Uchazeč je rovnocenným a rovnoprávným partnerem, je zakázána jakákoliv diskriminace. Informace, které byly poskytnuty uchazečem organizaci za účelem výběru, jsou důvěrné a musí být poskytnuty se souhlasem uchazeče.

Metody a procedury výběru musejí být pro uchazeče přijatelné a přiměřené obsazovanému místu, povaze práce na něm. Proces výběru by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný, nenáročný na administrativní práce. Osoby, které se zúčastní výběrových procedur na straně organizace, jsou důkladně připravené (tvoří tým), kvalifikované a znalé problematiky výběrových metod, ale i obsazovaných pracovních míst.²⁹

3.2 Metody výběru zaměstnanců

K hodnocení jednotlivých zaměstnanců, a k vzhledem k nárokům obsazovaného místa se používá několik výběrových metod. Některé z nich jsou vhodnější k hodnocení výsledků práce, některé z nich se zaměřují na chování, schopnosti a potenciál zaměstnanců v pracovním procesu. Je několik kritérií, pomocí nichž lze metody dělit. Sebelepší stanovení kritérií ještě neznamená, že bude zajištěn úspěšný výběr. Především záleží na personálním oddělení jak pečlivě a objektivně zpracuje reference uchazečů pro obsazované pracovní místo.

Analýza dokumentace uchazečů

Závažný krok, který může významně ovlivnit úspěšnost pozdějšího výběru zaměstnanců. Dokumenty jsou zdrojem informací o základních předpokladech uchazeče o dané pracovní místo. Je velmi důležité věnovat analýze zvýšenou pozornost, protože uchazeči o zaměstnání často uvádějí zkreslené a lživé informace o vzdělání. Do požadovaných dokumentů se zahrnují:

- motivační dopis – je průvodním dopisem k písemným materiálům, které uchazeč předkládá (měl by vzbudit pozornost, ve stručnosti sdělit své

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

dosavadní pracovní znalosti a zkušenosti, proč se uchází o danou pracovní pozici, zmínit se o organizaci, do které posílá své písemné materiály – proč si ji vybral a tak dále),

- strukturovaný životopis – první část se skládá s identifikačních údajů uchazeče, druhá část životopisu se obsahuje potřebné informace k posouzení toho, zda uchazeč vyhovuje požadavkům obsazovaného pracovního místa. Jak uvádí Matějka, Vidlař³⁰, základní podmínkou životopisu by měla být pravdivost a konkrétnost uvedených údajů, protože některé údaje se budou dokladovat,
- dotazník organizace – osobní dotazník – obsahuje identifikační údaje uchazeče, přehled jeho vzdělání a praxe, jazykové znalosti, schopnosti a dovednosti, přehled minulých zaměstnání. Zakládá se do osobního spisu přijatého zaměstnance,
- ústní a písemné reference a pracovní posudky – ústní reference mohou poskytnout více informací v odpovědích na otázky, u písemných referencí se předpokládá, že co, je psáno, je pravdivější. Ale obě metody mohou být zkresleny,
- lékařské vyšetření – této metody se využívá v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví při práci, nebo zdraví ostatních lidí (potravinářský průmysl), zde je lékařské vyšetření povinné a hrazené zaměstnavatelem.³¹

Výběrový pohovor

*„Individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. V případě, že se provádí individuální pohovor jen s jediným tazatelem (nejde o sérii individuálních pohovorů jednoho uchazeče s různými představiteli podniku), však existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí a to je důvod pro praktikování série individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů.“*³²

³⁰ MAŤEJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru – jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

³¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

³² AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 370 s. ISDN 80-247-0469-2.

Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají čtyři typy pohovorů

Pohovor 1+1 - pohovor s uchazečem vede zpravidla vedoucí pracovník bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu organizace, posuzování uchazeče může být velmi subjektivní, ale na druhé straně tento typ pohovoru umožňuje vytvořit příjemnější atmosféru, je vhodný spíše při obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací.

Pohovor před komisí posuzovatelů - komisi tvoří 3 až 4 osoby, kteří by měli být bezprostředními nadřízenými obsazovaného místa, personalista a zkušený psycholog, členové komise si předem dohodnou své postoje a role při pohovoru. Tento typ pohovoru umožňuje všestrannější a objektivnější posuzování uchazeče. Pro uchazeče je to však více stresující. Je vhodný pro obsazování několik druhů pracovních pozic, hlavně z hlediska náročnosti pracovního místa.

Postupový pohovor - je tvořen sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů. Je časově náročný a psychicky únavový uchazeč si může dopředu promyslet odpověď, protože je již lépe připraven a měl možnost si mezi jednotlivými pohovory mnohé rozmyslet.

Skupinový (hromadný) pohovor - na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Používá se spíše pro dílčí posuzování některých skutečností, především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Šetří čas a lépe umožňuje posoudit osobnost uchazečů, na druhé straně nezabezpečuje všestranné posouzení každého z nich.³³

Psychologické testování - testy pracovní způsobilosti

Psychologické testování - testy pracovní způsobilosti jsou považovány za pomocný neboli doplňkový nástroj výběru zaměstnanců. Testování je také využíváno v oblasti řízení kariéry. K posouzení a následnému rozhodnutí používání testování by mělo vycházet z dobré analýzy pracovní činnosti na pracovním místě³⁴. Na základě testování jsou získávány objektivní informace o individuálních schopnostech a osobnostních rysech uchazečů o pracovní místo³⁵. Mohou mít podobu nejrůznějšího zaměření, nejrůznější validity a spolehlivosti.

Testy schopností jsou testy výkonové, potenciální. Zaměřují se na zručnost, administrativní schopnost, testy znalostí a dovedností (psaní na stroji, PC), inteligence,

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

³⁵ FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-7226-515-6.

pozornost atd. Tyto testy jsou tvořeny normami, které umožňují porovnávat či sledovat uchazeče o pracovní místo podle jeho výkonu. Může se jednat o výkon průměrný, nadprůměrný či podprůměrný.

Testy inteligence – měří především inteligenci vrozenou a výsledný IQ (intelligenční kvocient) je jen málo ovlivněn schopnostmi a dovednostmi, které jsme si osvojili výchovou a vzděláním. Měří verbální schopnost, prostorovou představivost, logické uvažování, numerické schopnosti, paměť. Intelligenční testy mohou měřit také sociální inteligenci. Ta se vyznačuje především jako schopnost moudrého jednání v mezilidských vztazích³⁶.

Dalším typem jsou testy osobnosti, ty jsou postaveny na identifikaci osobnostních charakteristik - introvert či extrovert, zda je snášenlivý, svědomitý, otevřený, neurotický. V současnosti je kladen důraz na motivační charakteristiky osobnosti pracovníka, jako je orientace na práci, profesi, na životní cíle.

Assessment centre:

Assessment centre je speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Hlavním rysem je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku. Kandidáti jsou hodnoceni na základě hodnocení v konkrétních situacích, které představují reálné problémy – rozhodují se, vytvářejí tým a vzájemně komunikují. To umožňuje pozorovat kandidáta z několika úhlů a vytvořit si na něj celkový náhled. Tato metoda je vhodná k posuzování manažerů na vyšší úrovni.

Rozsah činností, které může assessment centre vytvořit jsou například pracovní simulace, diskuse, skupinová cvičení, psychologické testování, rozhovory, hodnocení kolegů, sebehodnocení³⁷.

Nástroje vhodné k usnadnění získávání pracovníků a jejich stabilizace v organizaci

Některé uchazeče o zaměstnání v určité organizaci přiláká výše platu nebo mzdy, jiné uchazeče přiláká množství zaměstnaneckých výhod. Personalisté musejí odhadnout, jaké stimuly jsou účinnější pro stabilitu zaměstnanců v organizaci. K tomu slouží stabilizační faktory: náležitá péče o pracovní podmínky – péče o pracovní prostředí, odstraňování obtížné a rizikové práce, rozšiřování možností pro individuální pracovní dobu a pracovní režim, náležitá péče o sociálně hygienické podmínky práce –

³⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

³⁷ FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-7226-515-6.

péče o pohodlí zaměstnanců – stravování, šatny, umývárny, záchody, odpočívárny, parkoviště a udržování pořádku a čistoty v organizaci, zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci – styl řízení lidí v organizaci – z řízení lidí se odstraňuje direktivnost, vztah nařízený – podřízený se mění na vedoucí – spolupracovník, pracovník se stává partnerem, jeho názorům je nasloucháno a je informován o podstatných věcech, které se týkají organizace. Na pracovišti nechybí slova jako – dobrá parta, dobré mezilidské vztahy, spravedlivé odměňování, péče o personální rozvoj zaměstnanců - většinou je to péče o vysokoškolsky vzdělané odborníky – pracovní perspektivy, možnost kariéry v organizaci, péče o vzdělávání pracovníků – rekvalifikační kurzy, školení. Organizace tak dává najevo, že si svých zaměstnanců váží, na své náklady zlepšuje jejich pracovní schopnosti a tím zvyšuje konkurenceschopnost či zaměstnanost na trhu práce. Význam organizace, její úspěšnost a perspektivy ovlivňuje rovněž odezvu na nabídku zaměstnání, serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání – pověst organizace a tedy i její zaměstnavatelskou atraktivitu jsou ovlivněny nejen vztahy k zaměstnancům, ale i serióznost ve vztahu k zákazníkům, popřípadě sklon k nekalému podnikání.³⁸

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

4 PŘIJÍMÁNÍ, ADAPTACE A ROZMISŤOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Ve chvíli, kdy je pracovník vybrán, dochází k další fázi, a to jeho přijetí na pracoviště. Tato personální činnost zahrnuje právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance do pracovního procesu či stávajícího zaměstnance na jinou pracovní pozici a jeho uvedení na pracoviště. Jde o řadu procedur, které následují po té, co uchazeč se dozví, že byl vybrán a přijme nabídku zaměstnání v organizaci. Tyto procedury končí během dne nástupu do pracovního poměru.³⁹

Činnost, která je nazývána „Přijímání zaměstnanců“ je velmi úzce provázána s následnou činností a to „Adaptací zaměstnanců“. Adaptace zaměstnance na určité pracovní místo je přizpůsobení se a zvládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění se do sociálního prostředí dané organizace, proto je v této kapitole věnován prostor i této fázi. Pro ucelenější pohled na problematiku je kapitola doplněna o krátké seznámení s problematikou rozmisťování zaměstnanců. Rozmisťování zaměstnanců znamená sledování hlavních úkolů perorálního řízení, schopnost organizace správně umístit zaměstnance na takových pracovních pozicích, aby byl zajištěn optimální pracovní výkon.⁴⁰

4.1 Přijímání zaměstnanců

V personální praxi se pod pojmem přijímání zaměstnanců rozumí – zaměstnavatel je fyzická nebo právnická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovním vztahu⁴¹ (§ 7 zákoníku práce). Zaměstnanec přitom může vykonávat pro potřeby zaměstnavatele tyto práce: zaměstnanec v pracovním poměru (§ 33 zákoníku práce), na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, na základě

³⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴¹ ANDRAŠČIKOVÁ, M., HLOUŠKOVÁ, P., HOFMANNOVÁ, E., KNEBL, P., SCHMIED, Z., TOMANDLOVÁ, L., TRYLČ, L. *Zákoník práce – prováděcí nařízení vlády a další související předpisy*. 8. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-850-5.

dohody o provedení práce (§ 75 zákoníku práce), na základě dohody o pracovní činnosti (§ 76 zákoníku práce)⁴².

Zakládání pracovního poměru

Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li stanoveno jinak. Smlouva je písemná, každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení, které musí být stvrzeno podpisem. Jmenováním na vedoucí pracovní místo, vedoucí pozice jsou vyjmenovány v § 33 odstavec 3 zákoníku práce⁴³.

Pracovní smlouva musí obsahovat tyto náležitosti § 34 odstavec 1 zákoníku práce:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,
- den nástupu do práce⁴⁴.

Po podpisu smlouvy, to znamená po přijetí zaměstnance do pracovního poměru, si daná organizace zavede osobní spis zaměstnance a zařadí si jej do své personální evidence. Útvar personálního oddělení pro přijímání zaměstnanců založí zaměstnanci osobní kartu, mzdový list, evidenční list, evidenční list důchodového zabezpečení, vystavení průkazu zaměstnance a ostatní potřebné doklady, které záleží na potřebách a administrativě zaměstnavatele. Jestliže se jedná o přijetí nového zaměstnance z vnějších zdrojů, je třeba od předchozího zaměstnavatele převzít zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového pojištění. Od vzniku pracovního poměru, to znamená do osmi pracovních dnů, musí zaměstnavatel podat přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně.

Poté by měl pracovník již zmiňovaného personálního oddělení nebo vedoucí příslušného oddělení kam je přijímáný zaměstnanec zařazen uvést na jeho pracoviště. Bezprostřední nadřízený by měl zaměstnance seznámit s právy a povinnostmi a detailně poskytnou informace o příslušném pracovišti – sociálně-hygienické podmínky

⁴² ANDRAŠČIKOVÁ, M., HLOUŠKOVÁ, P., HOFMANNOVÁ, E., KNEBL, P., SCHMIED, Z., TOMANDLOVÁ, L., TRYLČ, L. *Zákoník práce – prováděcí nařízení vlády a další související předpisy*. 8. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-850-5.

⁴³ ANDRAŠČIKOVÁ, M., HLOUŠKOVÁ, P., HOFMANNOVÁ, E., KNEBL, P., SCHMIED, Z., TOMANDLOVÁ, L., TRYLČ, L. *Zákoník práce – prováděcí nařízení vlády a další související předpisy*. 8. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-850-5.

⁴⁴ ANDRAŠČIKOVÁ, M., HLOUŠKOVÁ, P., HOFMANNOVÁ, E., KNEBL, P., SCHMIED, Z., TOMANDLOVÁ, L., TRYLČ, L. *Zákoník práce – prováděcí nařízení vlády a další související předpisy*. 8. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-850-5.

(šatny, umývárny, záchody, místo občerstvení a stravování). Seznámí zaměstnance s jeho spolupracovníky. Dále musí být zaměstnanec seznámen s předpisy, které se týkají bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnavatel zajistí novému zaměstnanci úvodní školení z bezpečnosti práce. Po těchto úvodních informacích, předá formálně bezprostřední nadřízený zaměstnanci zařízení potřebné k výkonu práce (nástroje, nářadí, ochranné pomůcky, oděv). Poté bude moci zaměstnanci přidělit první pracovní úkoly.⁴⁵

4.2 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců na určitou pracovní pozici spočívá také na osobnostních charakteristikách a profesních úrovních zaměstnanců, na jejich pracovních zkušenostech a splněných očekáváních, ale i na podmínkách adaptace ze strany organizace. Velký důraz se klade na mezilidské pracovní vztahy.⁴⁶

Uvádění nových zaměstnanců do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den nástupu zaměstnance do pracovního poměru, a dále v procedurách, které mají novému zaměstnanci poskytnout základní informace, jež potřebuje k tomu, aby se na daném pracovním místě v organizaci rychle a svědomitě adaptoval.⁴⁷

K těmto procedurám adaptace nového zaměstnance jsou vytyčeny čtyři cíle: pomoci zaměstnanci překonat počáteční fáze po nástupu (vše je nové, neznámé, nezvyklé), ovlivnit příznivý postoj a vztah pracovníka k organizaci (vyšší míra stability zaměstnance), dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném horizontu po nástupu, snížit pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance (fluktuace).

Adaptační programy: setkávání nových pracovníků, příručky pro nové zaměstnance, materiály s instrukcemi k adaptaci nových zaměstnanců pro nadřízené, mentory, patrony, seznamovací služební cesty, kvalifikační opatření – zapojení nových

⁴⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴⁷ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

zaměstnanců do tréninkových programů, seznámení s novými úkoly, formami spolupráce.

4.3 Rozmístování zaměstnanců

Proces průběžného sledování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou zaměstnanců. Cílem je najít řešení usilující o to, aby zaměstnanci při plnění pracovních úkolů podávali maximální výkon. Při rozmístování zaměstnanců lze brát v úvahu popis pracovního místa, vzdělání, zkušenosti, délka praxe, schopnosti, výsledky z dosavadního pracovního výkonu atd. Rozmístování zaměstnanců je řízení pohybu zaměstnanců do organizace, uvnitř organizace a z organizace (vnitřní a vnější mobilitu).

Vnitřní mobilita zahrnuje povýšení zaměstnance, převedení na jinou práci, přeřazení na vyšší nebo nižší pracovní pozici. Změny, které nastanou, by měly vycházet z dosavadních pracovních výsledků zaměstnance a posouzení jeho schopností, znalostí, vnější mobilita kromě procesu získávání, výběru a přijímání zahrnuje také ukončování pracovního poměru.

Současná personalistika používá metodu zvanou staffing, jde o jednu z neúčinnějších metod zvyšování efektivity organizace – formování personálu organizace. Cílem této metody je zvýšení flexibility lidských zdrojů v organizaci a s nimi spojených nákladů.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 STANOVENÍ CÍLE PRAKTICKÉ ČÁSTI

Kvalitní zaměstnanci jsou základem každé úspěšné organizace, a proto je důležité mít kvalitně nastaven proces získávání a výběru. Obsahem praktické části této bakalářské práce je tedy mimo uvedení profilu zaměstnavatele Severočeských dolů a.s., Dolů Bílina, zejména popis procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců tak, jak je v této organizaci nastaven. Dále je tato část doplněna o informace o procentuálním přehledu počtu zaměstnanců, jejich dosaženém vzdělání, výstupy a nástupy zaměstnanců za sledované období 2009 až 2013, důvody odchodů zaměstnanců ze společnosti.

Šetření bylo zaměřeno na získávání, výběr zaměstnanců do společnosti a praktiky vedení výběrových metod za zmiňované období 2009 až 2013.

Cílem praktické části práce je provést srovnání praxe dané organizace s teoretickými poznatky o uvedených personálních činnostech, případně navrhnout určitá doporučení pro zlepšení praxe v organizaci.

Toto téma jsem si vybrala na základě mého dosavadního a dlouholetého pracovního vztahu u této organizace. V personálním oddělení jsem vykonávala praxi, která byla zaměřena na výběr a přijímání zaměstnanců. Dalším důvodem byla vstřícnost vedoucího odboru personálního oddělení - poskytnutí potřebných materiálů k tomuto tématu.

K dosažení stanoveného cíle byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu realizovaná formou analýzy vnitropodnikových dokumentů. Analýza dokumentů patří k standardní aktivitě jak v kvalitativním, tak v kvantitativním výzkumu. Mezi výhody této strategie zkoumání patří rozmanitost dokumentů, která otevírá přístup k informacím, které by se jiným způsobem těžko získaly. Další výhodou je, že data nejsou vystavena zkreslení, jež vznikají při uskutečňování např. rozhovorů.⁴⁸

⁴⁸ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

5.1 Základní údaje o organizaci Severočeské doly, a.s. – Doly Bílina

Severočeské doly a.s., IČ 49901982, jsou společností, která vznikla dne 1. ledna 1994 rozhodnutím o privatizaci podstatné části majetku dvou státních podniků, Doly Nástup Tušimice a Doly Bílina, se sídlem v Chomutově. Společnost byla založena dle obchodního zákoníku v souladu s obecně závaznými předpisy platnými v České republice. Předmětem jejího podnikání je zejména povrchové dobývání hnědého uhlí, úprava, odbyt tohoto produktu, dále pak doprovodných surovin. Údaje o společnosti se zapisují do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Ústí nad Labem.

Těžební činnost provozují v Severočeské hnědouhelné pánvi ve dvou lokalitách, Tušimice a Bílina.

Doly Bílina jsou producentem hnědého tříděného a energetického uhlí. Doly Nástup Tušimice těží především energetické uhlí. Produkce hnědého uhlí je velmi široká. Struktura odběratelů je stejně široká a různorodá jako je produkce hnědého uhlí. Odběratelům společnost garantuje kvalitu a standardy produkovaného hnědého uhlí. Společnost ročně produkuje řádově 23 mil. tun uhlí, je největším producentem hnědého uhlí, čímž zaujímá vedoucí pozici na trhu.

Úkolem společnosti není pouze těžba uhlí pro energetiku, ale také práce s kvalitními personálními zdroji, jaké současný charakter hornického povolání a technologicky stále složitější těžební a úpravárenská technologie s vysokými investičními náklady vyžaduje. Téměř 60% zaměstnanců je vyučeno v oboru technického směru, více jak pětina zaměstnanců má středoškolské, nebo vysokoškolské vzdělání.

Společnost si plně uvědomuje nutnost odpovídající kompenzace využívaných přírodních zdrojů v podobě zahlazování následků důlní činnosti. Důsledná příprava a realizace obnovy krajiny a ekologické stability území po těžbě hnědého uhlí je jednou ze základních součástí činnosti společnosti.⁴⁹

Doly Bílina těží v teplicko-bílinské oblasti uhlí s vysokou výhřevností a nízkým obsahem škodlivin. Povrchový důl má poměrně mocné nadloží se složitými geologickými poměry a je nejhlubším povrchovým dolem v České republice.

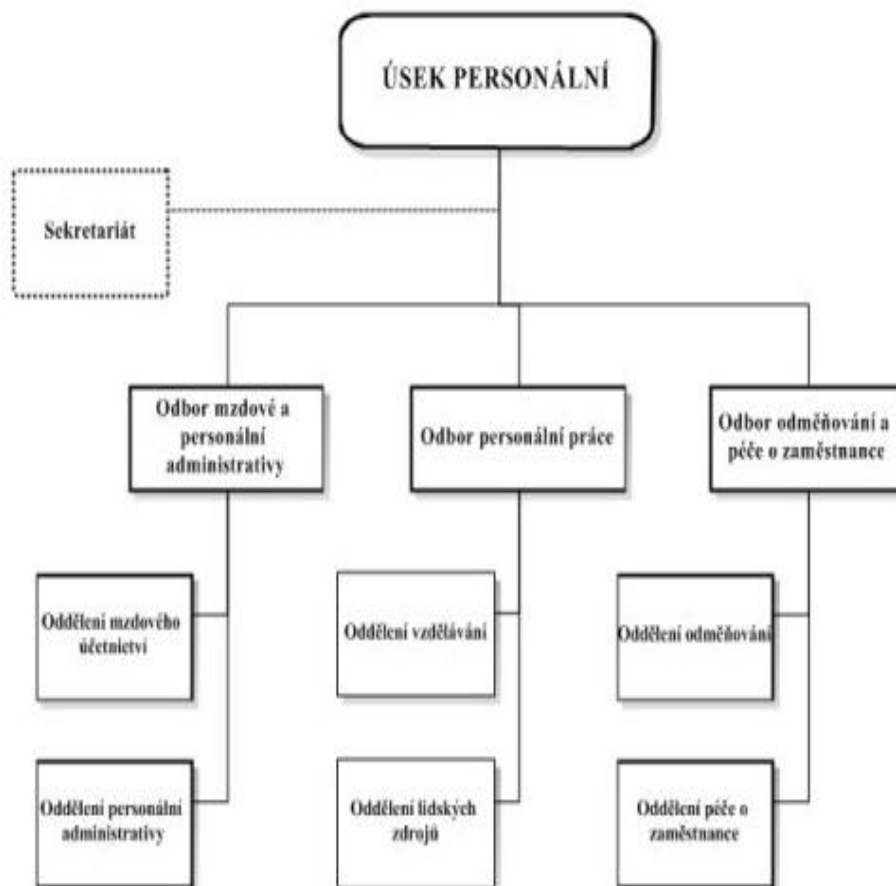
⁴⁹ *Základní informace o společnosti.* [on-line]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.sdas.cz/spolecnost/profil-spolecnosti/zakladni-informace-o-spolecnosti.aspx>

Personální úsek

Hlavní činností personálního úseku je personální práce, hlavním posláním je práce s lidskými zdroji. Je to práce velice různorodá, počínaje získáváním, výběrem vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, přes jejich odborný i osobnostní rozvoj až po hodnocení jejich pracovního výkonu. Hlavním úkolem zaměstnanecké politiky společnosti je uspokojovat, optimalizovat počet zaměstnanců, stabilizovat základní kádr kvalifikovaných pracovníků, především z vnitřních zdrojů, zajistit jejich odborný růst, solidní mzdové a sociální podmínky.

Organizační struktura personálního úseku

Obrázek č. 1: Organizační diagram



Zdroj: www.sdas.cz

Strategické získávání zaměstnanců

Zajišťování požadavků na obsazení pracovních pozic v rámci skupiny vychází z plánovaných počtů zaměstnanců jednotlivých společností a je prováděno s ohledem na skutečnost, že se zaměstnavatel v kolektivní smlouvě zavázal regulovat přijímání nových zaměstnanců tak, aby potřebná místa obsazoval pokud možno z vlastních zdrojů a ze zdrojů dceřiných společností. K obsazování pozic je tak využíváno především vnitřních zdrojů. Pro zajištění obsazení pozic z vnějších zdrojů je využívána zejména internetová databáze uchazečů o zaměstnání. Spolupráce se vzdělávacími institucemi pomáhá naplňovat nábor zaměstnanců speciálních dělnických profesí.⁵⁰

Sociální politika zaměstnavatele

Základem sociální politiky jsou kolektivní smlouvy jednotlivých společností, které jsou uzavřeny na období 2012–2014 a zaměstnancům zaručují solidní pracovní, mzdové i sociální podmínky. Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, nemalé prostředky vynakládá na vzdělávání. Zajišťuje zdravotní preventivní péči svých zaměstnanců. Je zajištěno stravování s vysokým podílem zaměstnavatele na jeho nákladech. Poskytuje pracovní právní ochranu a nadstandardní spoluúčast odborů při řešení otázek dotýkajících se zaměstnanců. V závislosti na hospodaření společnosti je zaměstnancům vyplácena dodatková mzda.

Standardem jsou jubilejní odměny, odměny při významných životních nebo pracovních výročí, prodloužená dovolená a rozšířené nároky na volno při překážkách v práci. Ze sociálního fondu jsou pak zaměstnancům poskytovány příspěvky na podporu zdraví, na stravování, na rekreační, kulturní a sportovní aktivity. V posledních letech jsou zaměstnancům poskytovány také nepeněžní poukázky, které se staly jejich oblíbeným benefitem.

Firemní kultura

Firemní kultura vychází ze stálého odkazu hornictví a z integrovaného systému managementu, který zahrnuje oblasti řízení jakosti, ochrany životního prostředí a řízení BOZP. Využívá nejmodernějších metod, poznatků vědy a vynálezů techniky. Kultura společnosti je obohacována o prvky firemní kultury ČEZ – výraznou dynamikou,

⁵⁰ Výroční zpráva 2013. [on-line]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: http://www.sdas.cz/vyrocnizpravy/SD_VZ_2013.pdf

otevřenou komunikací, strategií růstu, silnou orientací na růstu hodnoty společnosti pro vlastníka a širší chápání odpovědnosti k veřejnosti. V rámci těchto oblastí jsou zaměstnanci a zákazníci zapojeni do neustálého zlepšování ve výše uvedených oblastech, čímž je zajištěna vysoká úroveň podnikové kultury. Zaměstnanci jsou průběžně informováni o stavu hospodaření společnosti, o zajišťování jakosti, o programech zlepšování BOZP a ochrany životního prostředí. V rámci integrovaného systému managementu a programů zlepšování byly v průběhu roku 2013 zlepšovány pracovní a hygienické podmínky všech zaměstnanců. Mezi zaměstnanci jsou silné mezilidské vazby a pocity sounáležitosti, které se vážou k hornictví. Kultura Severočeských dolů je charakterizována těmito hesly:

- spolehlivost a důvěryhodnost,
- stabilita v dynamice,
- smysl pro detail.

Zájem zaměstnanců o dění ve společnosti potvrzuje dobrou úroveň firemní kultury.

5.2 Personální činnosti v organizaci

Vznik potřeby obsazení funkčního nebo pracovního místa

Důvody, které mohou vést k tomu, že je potřeba obsadit pracovní (funkční) místo, mohou být například ukončení pracovního poměru se stávajícím zaměstnancem nebo záměr personálního plánu.

Pokud je ze strany vedoucího zaměstnance zhodnocena situace tak, že je potřeba obsadit pracovní místo, zašle se personálnímu oddělení svůj požadavek prostřednictvím standardizované „Žádosti k obsazení funkčního nebo pracovního místa.“

5.3 Získávání zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců organizace využívá jak vnitřní, tak vnější zdroje pracovních sil. Pro organizaci je to jeden z hlavních kroků jak si vybrat co nejkvalitnější zaměstnance.

Analýza vnitřních zdrojů

Při personálním plánování v organizaci jsou vytvářeny na vybraná pracovní místa personální rezervy. Pokud se v personálním plánu počítá s personální rezervou pro uvolněné pracovní místo, je toto místo, obsazeno zaměstnancem z personální rezervy. Toto se děje po doporučení vedoucího zaměstnance a po schválení personálním ředitelem (vedoucím personálního odboru).

Výběrové řízení z vnitřních zdrojů

Pokud nejsou na pracovní místo žádní pracovníci připravováni, zkoumá personální útvar možnost získat na toto místo pracovníka z vnitřních zdrojů. K tomuto jsou využívány formy a postupy, které jsou popsány v platné Kolektivní smlouvě. Nejčastěji se využívá inzerce v intranetu, v podnikovém časopise, dále databáze uchazečů či například inzerce na vývěskách umístěných v prostorách organizace. K obsazení pracovního místa jsou nejdříve do tzv. nejužšího výběrového kola vybráni zaměstnanci:

- kterých se případná organizační změna přímo dotkne,
- kteří se vracejí z mimo evidenčních počtů zaměstnanců,
- studující při zaměstnání s podporou zaměstnavatele.

Během tohoto kola posoudí příslušný vedoucí zaměstnanec, zda byl nalezen vhodný kandidát, který by mohl být vybrán k obsazení místa. Pokud se tak nestalo, následuje vnitřní výběrové kolo, do kterého jsou zařazeni stávající zaměstnanci. Ti se museli do výběrového kola přihlásit prostřednictvím databáze uchazečů o zaměstnání. Není-li pracovní místo obsazeno ani prostřednictvím vnitřního výběrového kola, jsou personálním oddělením k výběru zaměstnanců využity vnější zdroje.

Analýza vnějších zdrojů

Pokud organizace využívá k obsazení pracovního místa vnější zdroje, vytváří si za tímto účelem databázi uchazečů o zaměstnání. Základem tohoto nástroje je dotazník uchazeče o zaměstnání (viz. příloha A), který je zveřejněn na webových stránkách organizace. Vyplněním dotazníku je tedy možné se zaregistrovat do databáze uchazečů. Lze k tomu využít jeden z následujících způsobů:

- osobní návštěvu na personálním oddělení,
- prostřednictvím intranetu,
- prostřednictvím internetu.

V souvislosti s tvorbou databáze uchazečů je důležité zmínit nutnost zajistit v souladu s ustanovením zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, souhlas uchazeče s nakládáním s osobními údaji. Na konci dotazníku je tedy uvedeno závěrečné ujednání, ze kterého vyplývá, jakým způsobem, pro jaké účely a po jakou dobu bude s poskytnutými osobními údaji nakládáno. V případě, že je dotazník vyplněn uchazečem o zaměstnání přímo na personálním oddělení, je nutné vyplněný a podepsaný dotazník evidovat po dobu platnosti registrace v databázi uchazečů.

Pokud se uchazeč registruje přes intranet či web, vyjádří svůj souhlas elektronicky, tj. po označení „souhlasím s ujednáním“. Poté je dotazník odeslán do databáze uchazečů.

Inzerce

Jestliže organizace k obsazení pracovního místa využívá vnější zdroje, informuje o potřebě obsadit pracovní místo také prostřednictvím inzerce např. v regionálním či celostátním tisku, na specializovaných webových portálech a na webových stránkách organizace. Informace obsažené ve zveřejněném inzerátu, jsou následující: náplň práce, základní požadavky na uchazeče o zaměstnání (tyto požadavky vychází ze „Žádosti k obsazení funkčního/pracovního místa“), termín uzávěrky pro podání přihlášek do výběrového řízení, kontaktní osoba.

Spolupráce s úřady práce

Při obsazování funkčního nebo pracovního místa může zaměstnanec personálního úseku požádat o spolupráci příslušný úřad práce.

Spolupráce s personálními agenturami

Organizace běžně služby personálních agentur nevyužívá. Nicméně v určitých případech ke spolupráci s těmito institucemi také dochází, a to vždy po schválení personálním ředitelem organizace.

5.4 Výběrová řízení

Organizací výběrového řízení na obsazení volného pracovního místa je pověřen personální útvar. Výběrové řízení začíná jeho přípravou, kdy personalista má za úkol vybrat vhodné kandidáty z databáze uchazečů a z přihlášek zaslaných k výběrovému řízení. Dalším úkolem je zajistit jejich účast na výběrovém řízení ve stanoveném termínu. Samozřejmě je také nutné zajistit přítomnost výběrové komise, která se většinou skládá z příslušného vedoucího zaměstnance/ů a zástupce/ů personálního útvaru.

Kroky výběrového řízení

V rámci popisované organizace Severočeské doly a.s. – Doly Bílina se výběrové řízení skládá z následujících kroků: shromáždění podkladů o uchazeči - potřebu získat potřebné údaje o uchazeči (vzdělání a kvalifikace, praxe, zkušenosti a jiné relevantní skutečnosti, popřípadě reference), v případě potřeby může být v této fázi veden úvodní orientační pohovor s uchazečem, zajistí zaměstnanec personálního útvaru, zhodnocení informačních podkladů - zde jde o posouzení toho, kteří z uchazečů nejlépe splňují podmínky pro obsazované místo, zajistí zaměstnanec personálního útvaru na základě získaných informačních podkladů, vybraní uchazeči budou pozváni k účasti na vlastním výběrovém řízení.

Vlastní výběr formou výběrového řízení

Zajistí zaměstnanec personálního útvaru ve spolupráci s vedoucí, zaměstnancem obsazované pozice. Toto samotné výběrové řízení zahrnuje ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů - to, jakým způsobem bude provedeno, je odvislé od typu obsazovaného pracovního místa a také požadavků konkrétního bezprostředního nadřízeného tohoto místa. V závislosti na stanovených požadavcích může toto ověření proběhnout formou různých praktických testů a zkoušek (např. test počítačových znalostí, apod.). Je také v kompetenci personálního ředitele rozhodnout o

využití psychodiagnostických testů (testy inteligence, testy osobnosti...) popřípadě o konání Assessment centra.

Dále zahrnuje výběrový rozhovor, který je veden před výběrovou komisí, jejímiž členy jsou pracovníci personálního útvaru a příslušný nadřízený obsazované pracovní pozice. Výběrový rozhovor je členy komise směřován zejména na následující oblasti: popis předcházející kariéry, důvody, které vedly ke změně zaměstnání, poznání vlastností a dalších charakteristik uchazeče, zejména z pohledu vhodnosti zařazení uchazeče do konkrétního týmu, kolektivu, sebehodnocení uchazeče (posouzení vlastních předností, nedostatků, úspěchů a neúspěchů), ochota uchazeče k osobnímu a odbornému rozvoji (viz. přílohy C, D).

Celkové vyhodnocení výběrového řízení

Celkové vyhodnocení výběrového řízení se děje na základě posouzení všech údajů získaných v průběhu celého výběrového řízení. K potřebnému zhodnocení organizace využívá srovnávací metody nebo bodový hodnotící formulář. Po ukončení výběrového rozhovoru je všemi členy výběrové komise vypracován „Záznam z provedeného výběrového řízení“ (viz. příloha E). Na základě vypracovaného celkového vyhodnocení výběrového řízení je stanoveno doporučené pořadí vybraných vyhovujících kandidátů. Na základě tohoto pořadí jsou pak zvoleni kandidáti oslovováni s nabídkou pracovního místa. Pokud nastane rovnost bodů více uchazečů, rozhodne o jejich pořadí příslušný vedoucí zaměstnanec. Ten také definitivně potvrzuje vítěze výběrového řízení.

Vyrozumění uchazečů o výsledcích výběrového řízení

Jakmile dojde ke schválení vybraného kandidáta příslušným nadřízeným pracovníkem, je tento telefonicky kontaktován příslušným personalistou. Pokud trvá zájem daného uchazeče a ten nabídku přijme, kontaktuje zaměstnanec personálního útvaru písemně i neúspěšné uchazeče a informuje je o výsledku výběrového řízení.

V kompetenci personálního ředitele je v případě potřeby zasáhnout do průběhu výběrového řízení, popřípadě výběrové řízení zrušit.

Archivace záznamů z provedených výběrových řízení

Za archivaci záznamů z proběhlých výběrových řízení je odpovědné personální oddělení.

Na závěr provedené analýzy dokumentů organizace Severočeské doly a.s. – Doly Bílina je nutné dodat, že ve valné části realizovaných získávání zaměstnanců není nutné realizovat celé výběrové řízení. V mnoha případech (záleží na povaze obsazovaného místa) postačuje získání kvalitních údajů o uchazeči z databáze uchazečů, popřípadě krátkého orientačního pohovoru. V tomto případě vytipuje pověřený zaměstnanec personálního útvaru vhodné uchazeče z databáze uchazečů, interních či externích zdrojů a předá jejich seznam bezprostřednímu nadřízenému. Ten poté vytipuje vhodné kandidáty a určí pořadí, ve kterém budou uchazeči osloveni. Pokud nevyhovuje žádný uchazeč, může vedoucí zaměstnanec navrhnout jiné kandidáty, případně se pak celý výběr opakuje.

5.5 Přijetí zaměstnance do pracovního poměru

Přijetí zaměstnance do pracovního poměru se uskutečňuje na základě výsledků výběrového řízení či pohovoru s vedoucím pracovníkem. Podle ustanovení kolektivní smlouvy je povinností personálního oddělení předat nastupujícímu zaměstnanci tzv. nástupní list, který je potřebný k vyřízení vstupní lékařské prohlídky. Toto musí proběhnout ještě před uzavřením pracovní smlouvy.

Dále je povinností nastupujícího zaměstnance předložit pracovníkovi personálního oddělení následující dokumenty, a to nejpozději v den přijetí do pracovního poměru: občanský průkaz zaměstnance, doklad o vstupní lékařské prohlídce u smluvního lékaře (nástupní list), zápočtový list (pokud jste byl/byla již zaměstnána), potvrzení o nemocenských dávkách (příp. doloží dodatečně v nejbližším možném termínu), doklady o dosaženém vzdělání nebo-li další kvalifikace, spojení na bankovní účet pro zasílání mzdy, průkaz zdravotní pojišťovny, výpis z trestního rejstříku (zda-li k tomu zapotřebí - stanovená pracovní místa, ostatní požadované doklady.

Nejpozději v den přijetí do pracovního poměru budoucí zaměstnanec převezme: dokument - pozvánku na úvodní zaškolení BOZP + bezpečnostní instrukce, smlouvu o pracovním poměru – pracovní smlouvu, mzdový výměr, kolektivní smlouvu, příp. výtah z kolektivní smlouvy, pracovní graf, výplatní kalendář, čipovou kartu, ostatní požadované doklady.

Nejpozději v den přijetí do pracovního poměru budoucí zaměstnanec vyplní nebo podepíše: osobní dotazník, potvrzení o nahlášení zdravotní pojišťovny, sdělení čísla účtu u peněžního ústavu k zaslání mzdy, dohodu o srážkách ze mzdy, doklad o převzetí čipové karty, souhlas se zpracováním osobních údajů, doklad o převzetí bezpečnostní instrukce, ostatní požadované doklady.

Hodnocení zaměstnance před uplynutím zkušební doby


Posuzovaná organizace má stanoveno, že ještě před uplynutím zkušební doby musí bezprostřední nadřízený provést hodnocení dosavadní pracovní činnosti nově přijatého zaměstnance. K tomuto hodnocení je vytvořen formulář (viz. příloha F), který musí vedoucí zaměstnanec předat personálnímu oddělení nejpozději 10 dnů před uplynutím zkušební doby zaměstnance.

5.6 Zaměstnanost

Stav zaměstnanců na Dolech Bílina od roku 2009 až do roku 2013

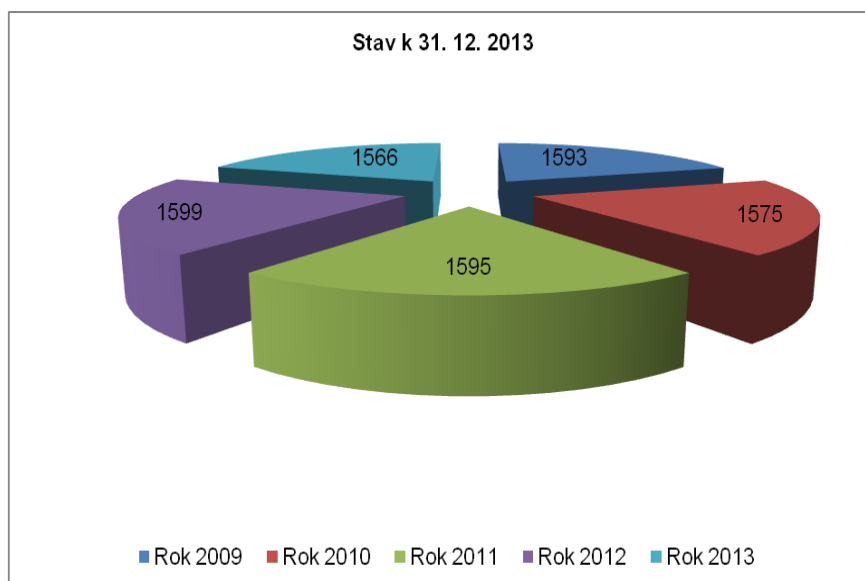
V tabulce č. 3 je zaznamenán přehled zaměstnanosti za období 2009 až 2013. Z uvedené tabulky vyplývá, že počet zaměstnanců na Dolech Bílina se od roku 2009 až do roku 2012 výrazně nezměnil. Ke dni 31. 12. 2012 bylo na Dolech Bílina zaměstnáno 1772 zaměstnanců. V roce 2013 se výrazněji snížil celkový počet zaměstnanců, což bylo způsobeno přesunem části pracovníků pod dceřinou společnost SD – Autodoprava a. s.. Vývoj zaměstnanců zachycuje graf č. 1.

Tabulka č. 3: Průměrné stavy zaměstnanců od roku 2009 až do roku 2013

Průměrné stavy zaměstnanců - Severočeské doly, a.s. - Doly Bílina					
 Severočeské doly a.s. Doly Bílina www.sdas.cz	Rok				
	2009	2010	2011	2012	2013
	Počty zaměstnanců				
Doly Bílina	1593	1575	1595	1599	1566
Správa a.s. Chomutov	164	164	163	173	136
Celkem	1757	1739	1758	1772	1702

Zdroj: Personální oddělení Doly Bílina, vlastní zpracování

Graf č. 1: Stav zaměstnanců od roku 2009 až do roku 2013



Zdroj: Personální oddělení Doly Bílina, vlastní zpracování

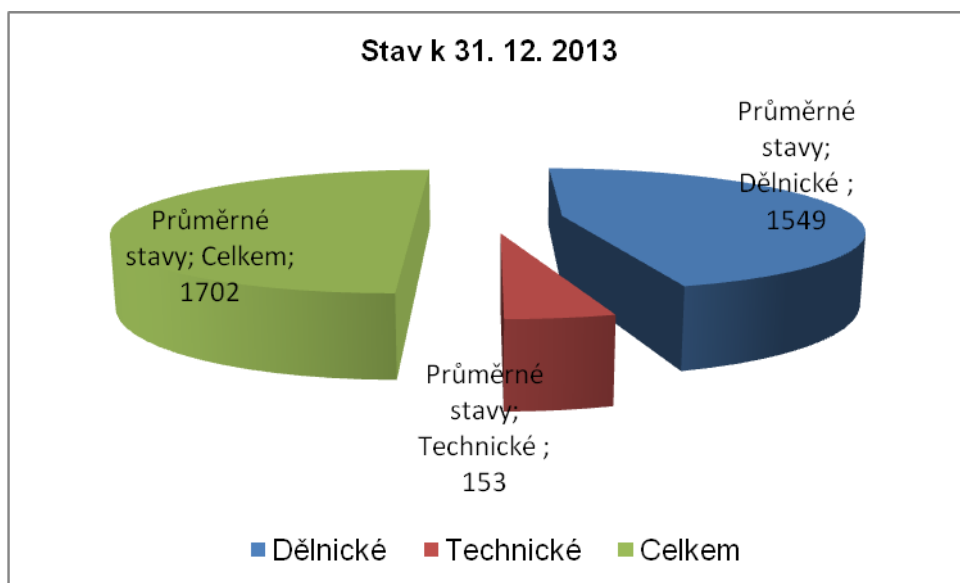
V tabulce č. 4 jsou uvedeny průměrné a fyzické stavy zaměstnanců v dělnických profesích a technických funkcích k 31. 12. 2013, což je následně vyjádřeno i grafem č. 2.

Tabulka č. 4: Počet zaměstnanců v dělnických a technických profesích

Stavy zaměstnanců v dělnických a technických profesích k 31. 12. 2013 na Dolech Bílina		
Profese	Průměrné stavy	Fyzické stavy
Dělnické	1549	1492
Technické	153	74
Celkem	1702	1566

Zdroj: Personální oddělení Doly Bílina, vlastní zpracování

Graf č. 2: Počet zaměstnanců v dělnických a technických profesích



Zdroj: Personální oddělení Doly Bílina, vlastní zpracování

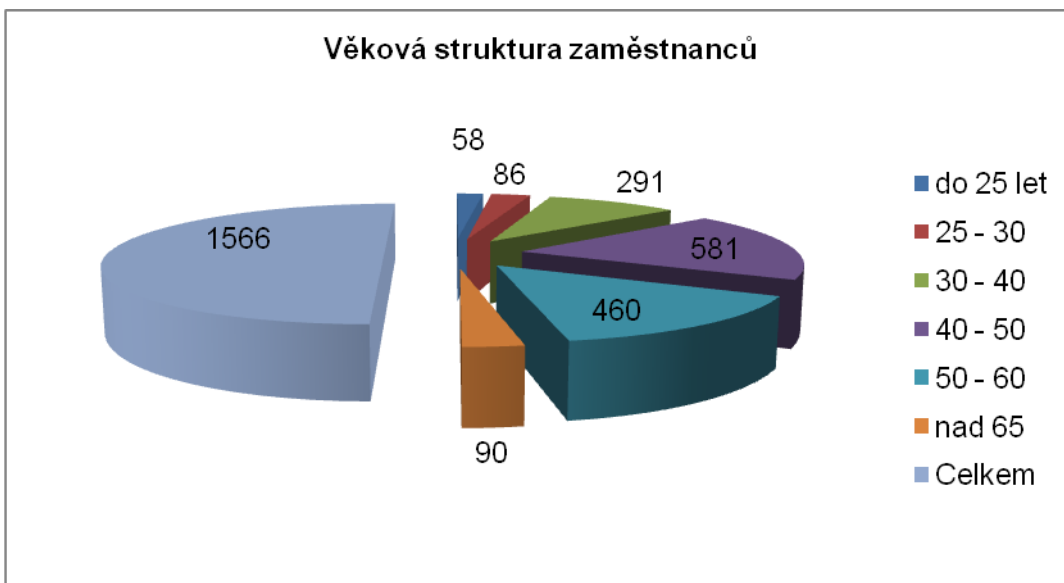
V tabulce č. 5 je uvedena věková struktura zaměstnanců Severočeských dolů a.s. - Dolů Bílina. Nejvíce zastoupená věková skupina je v rozmezí 40 až 50 let, což představuje 37% z celkového stavu zaměstnanců. Věkové rozmezí ve skupinách 40 – 60 let věku zaměstnanců svědčí o vysoké stabilitě společnosti. Věkovou strukturu zaměstnanců nám podrobněji zachycuje graf č. 3. V grafu č. 4 je vidět procentuální zastoupení zaměstnanců uvedených věkových skupin. V důsledku změny zákona o důchodovém pojištění, kdy došlo ke zvýšení důchodového věku, dochází k navyšování počtu zaměstnanců ve skupinách nad 50 let věku.

Tabulka č. 5: Věková struktura zaměstnanců

Věková struktura zaměstnanců - Doly Bílina k 31. 12. 2013	
věk	počet
do 25 let	58
25 - 30	86
30 - 40	291
40 - 50	581
50 - 60	460
nad 65	90
Celkem	1566

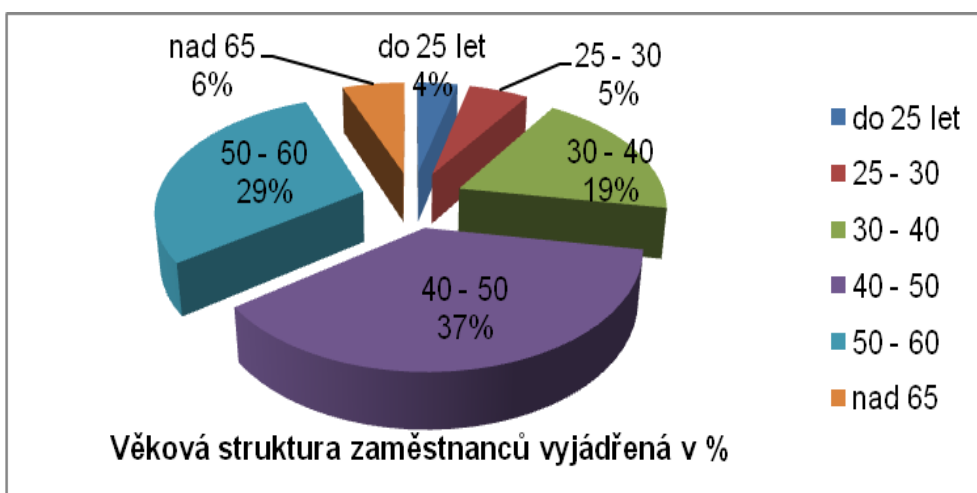
Zdroj: Personální oddělení Doly Bílina, vlastní zpracování

Graf č. 3: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Personální oddělení Doly Bílina, vlastní zpracování

Graf č. 4: Procentuální věkové zastoupení zaměstnanců



Zdroj: Personální oddělení Doly Bílina, vlastní zpracování

5.7 Srovnání procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců v organizaci Severočeské doly, a.s. – Doly Bílina

Severočeské doly, a.s. - Doly Bílina se vyznačují svou stabilitou na trhu, je to dáno samozřejmě oblastí podnikání, která je významná svou těžební činností, ta je provozována v Severočeské hnědouhelné pánvi na dvou odloučených lokalitách Tušimice a Bílina.

Doly Bílina pro svoji hornickou činnost využívají kvalifikované lidské zdroje, což je základní kapitál každé organizace. Lidské zdroje především získávají z vnitřních zdrojů společnosti a jejich dceřiných společností. Společnost SD, a.s. – Doly Bílina má důmyslně a kvalitně zpracovaný proces získávání a výběr zaměstnanců. Tento proces společnosti umožňuje získávat vhodné kandidáty na potřebná kvalifikovaná pracovní místa. Dále společnost zajišťuje odborný růst zaměstnanců, solidní mzdové a sociální podmínky a spoustu dalších výhod a benefitů. Z těchto uvedených kladných ukazatelů vyplývá, že společnost má velmi nízkou fluktuaci zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je jedním z hlavních cílů společnosti. Kvalita a spokojenost se odráží na výkonu jednotlivých zaměstnanců a tím se zvyšuje produktivita práce. Vysoká stabilita a úroveň společnosti hovoří o dobrém, kvalitním manažerském řízení.

Získávání zaměstnanců

V teoretické části této práce již bylo uvedeno, co k této personální činnosti doporučují odborné zdroje. Analýzou dokumentů vybrané organizace bylo zjištěno, že v této oblasti se praxe uplatňovaná v organizaci shoduje s doporučeními teorie. Společnost využívá při získávání zaměstnanců jak vnitřní, tak vnější zdroje uchazečů. Při jejich získávání vhodně využívá různých metod, tak aby se jí podařilo získat co nejkvalitnější zaměstnance. Také vede databázi uchazečů, kterou je možné při potřebě obsazení pracovního místa využít.

To, co by bylo možno v této personální činnosti organizaci doporučit, je využívat při získávání zaměstnanců i spolupráci se vzdělávacími institucemi. Tato spolupráce může společnosti přinést perspektivní, nevhodnými návyky nezátížené zaměstnance, kteří by měli do organizace přinést nejnovější poznatky ze studovaného oboru.

Výběr zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců sledovaná organizace také dodržuje doporučení daná odbornými zdroji. Společnost realizuje při výběru několik základních kroků: nejprve

shromáždí všechny potřebné dokumenty o uchazeči, následně tyto doklady zhodnotí a posoudí, zda uchazeč splňuje požadavky dané pro obsazované místo. Jako poslední krok proběhne samotný výběr formou výběrového řízení.

Průběh tohoto řízení má organizace také dobře ošetřen. Výběrový rozhovor probíhá před panelem posuzovatelů, jsou jasně stanoveny okruhy otázek a ověření znalostí a dovedností formou různých testů se provádí pouze u pracovních pozic, jejichž charakter to opravdu vyžaduje.

Také celkové vyhodnocení výběru a informování uchazečů o výsledcích výběrového řízení probíhá podle jasně nastavených pravidel a postupů.

Přijetí zaměstnance do pracovního poměru

I tato personální činnost je ve sledované organizaci jasně nastavena a můžeme uvést, že splňuje doporučení daná odbornou teorií. Jasně je stanoveno, které dokumenty a doklady v který okamžik má zaměstnanec s personálním oddělením organizace vyřídit.

Vhodně je také stanoveno, že ještě před ukončením zkušební doby probíhá první hodnocení zaměstnance bezprostředním nadřízeným. Tato povinnost také plně odpovídá doporučením odborných informačních zdrojů.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců v Severočeských dolech a.s. – Dolech Bílina. Cílem práce je provést srovnání praxe dané organizace s teoretickými poznatky o uvedených personálních činnostech, případně navrhnout určitá doporučení pro zlepšení praxe v organizaci.

Každý zaměstnavatel využívá ke své personální činnosti jiné formy a prostředky jak co nejkvalitněji získat a vybrat ty nejlepší kandidáty na volná pracovní místa. Doly Bílina mají přehledně zpracované směrnice, metody jak získávat a přijímat vhodné kandidáty. Velkou výhodou při výběru budoucích zaměstnanců je to, že mají poměrně dostatek kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání.

Po provedené analýze dokumentů společnosti bylo tedy zjištěno, že v oblasti získávání zaměstnanců má zkoumaná organizace poměrně kvalitně nastavený systém práce. Doporučit tak lze organizaci pouze to, aby se pokusila zaměřit i na spolupráci se vzdělávacími institucemi, která by jí mohla přinést také řadu nesporných výhod.

Dále bylo zjištěno, že oblasti samotného výběru zaměstnanců a přijímání zaměstnanců jsou v dané společnosti také kvalitně nastaveny a jsou dodržovány zásady, které doporučuje odborná literatura pro personální činnost. V současné době také využívají tak zvanou politiku pružného důchodového věku, kdy je využíván potenciál kvalitních zaměstnanců (zaměstnanci, kteří si přejí přesluhovat do důchodového věku). Severočeské doly, a.s. se tak vyznačují nízkou fluktuací zaměstnanců, tato fluktuace je řízená, a je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé společnosti a jejich jednotlivých dceřiných společnostech. Společnost Severočeské doly, a.s. – Doly Bílina se řadí mezi nejstabilnější firmy v ústeckém kraji.

Jak již bylo uvedeno v úvodu této bakalářské práce, pro organizaci je důležité klást na proces získávání a výběr zaměstnanců velký důraz. Proto i tato práce, která bude společnosti Severočeské doly, a. s. - Doly Bílina k dispozici, může přispět k poskytnutí zpětné vazby u uvedených personálních činností v dané organizaci. Na základě uvedeného doporučení pak ještě k případnému dalšímu zkvalitnění významné personální činnosti v organizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ANDRAŠČÍKOVÁ, M., HLOUŠKOVÁ, P., HOFMANNOVÁ, E., KNEBL, P., SCHMIED, Z., TOMANDLOVÁ, L., TRYLČ, L. *Zákoník práce – prováděcí nařízení vlády a další související předpisy*. 8. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-850-5.

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 856 s. ISDN 80-247-0469-2.

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISDN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

AMBROSOVÁ, H., ČORNĚJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., SCHMIED, Z., STÝBLO, J. TRYLČ, L., VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2011*. 4. vyd. Jihlava: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

AMBROSOVÁ, H., ČORNĚJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2008*. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-441-5.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-7226-515-6.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P., *Personalistika: dvanáctero správného vedení personální agentury*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-404-8.

KALNICKÝ, J. *HRM – řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN., L. *Výběr zaměstnanců - Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2004. ISBN 80-86131-53-X.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘÍŽEK, Z., CRHA, I. *Jak psát reklamní text*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0556-7.

MAŤEJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru – jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. *Personální management*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské university, 1998. 147 s. ISBN 80-7082-394-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

Výroční zpráva 2013. [on-line]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: http://www.sdas.cz/vyrocní-zpravy/SD_VZ_2013.pdf

Základní informace o společnosti. [on-line]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.sdas.cz/spolecnost/profil-spolecnosti/zakladni-informace-o-spolecnosti.aspx>

Personální agentury a agenturní zaměstnávání. [on-line]. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentury-agenturni-zamestnavani.php>

Seznam ostatních zdrojů

LAPIN, I., VOHAR, Š., POSTOLKA, J., *Kolektivní smlouva 2013-2014*. Chomutov: Sdružení odborových organizací Severočeských dolů a.s. Chomutov a dceřiných společností, 2012

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Organizační diagram	32
---	----

Seznam grafů

Graf č. 1: Stav zaměstnanců od roku 2009 až do roku 2013.....	41
Graf č. 2: Počet zaměstnanců v dělnických a technických profesích	42
Graf č. 3: Věková struktura zaměstnanců	43
Graf č. 4: Procentuální věkové zastoupení zaměstnanců	43

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	14
Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	15
Tabulka č. 3: Průměrné stavy zaměstnanců od roku 2009 až do roku 2013	40
Tabulka č. 4 : Počet zaměstnanců v dělnických a technických profesích	41
Tabulka č. 5 : Věková struktura zaměstnanců	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník uchazeče o zaměstnání	I
Příloha B – Žádost o obsazení pracovního místa	IV
Příloha C – Doporučené otázky k výběrovému pohovoru	V
Příloha D – Doporučené otázky k výběrovému pohovoru - uchazeči bez praxe..	VI
Příloha E – Záznam o provedeném výběrovém řízení.....	VII
Příloha F – Hodnocení zaměstnance	VIII

PŘÍLOHY

Příloha A - Dotazník uchazeče o zaměstnání

Osobní dotazník uchazeče o zaměstnání



Severočeské doly a.s.
Chomutov
Bájeňský náměstek 5359
430 01 Chomutov

Osobní údaje	Kontaktní údaje
Jméno (*) _____	Telefon domů _____
Příjmení (*) _____	Mobil _____
Rodné příjmení _____	E-mail (*) _____
Titul _____	
Datum narození (*) _____	
Státní příslušnost _____	
Bydliště	
Trvalé _____ PSČ _____	
Adresa doručení _____ PSČ _____	

(*) ... povinné údaje

Ukončené vzdělání

	Název a sídlo školy	Zaměření Obor	Od	Do
Základní	_____	_____	_____	_____
Vyučen	_____	_____	_____	_____
Střední	_____	_____	_____	_____
Střední odborné	_____	_____	_____	_____
Vyšší	_____	_____	_____	_____
VŠ	_____	_____	_____	_____
Postgraduální	_____	_____	_____	_____
Vědecké	_____	_____	_____	_____
Současné, nedokončené a jiné vzdělání	_____			

Průběh předchozích zaměstnání

Název a sídlo zaměstnavatele	Pracovní zařazení	Od	Do	Stručný popis
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
Jiná praxe	_____			

Jazykové znalosti

Úroveň znalosti

Angličtina _____
Němčina _____
Ruština _____
Francouština _____
Jiné jazyky _____

**Ostatní znalosti****Znalost práce na PC**

MS Excel _____
MS Word _____
MS Outlook _____
MS PowerPoint _____
SAP _____

Ostatní znalosti

Řidičský průkaz

Řidičské oprávnění B C D E T
Profesní průkaz řidiče
Psychologické vyšetření
Karta řidiče
Průkaz ADR _____

**Odborné kurzy**

Typ

Svářečský kurz _____
Vyhláška č.50/1978 Sb. _____
Jeřábnické zkoušky _____
Vazačské zkoušky _____
Průkaz strojníka _____
Ostatní kurzy _____

**Ostatní**

Momentálně zaměstnán u SD
Dřívější zaměstnání v SD
v hornictví
Možný nástup _____
Požadovaná profese / délka praxe _____ / _____ roků
Očekávaná mzda _____ Kč
Společnost Severočeské doly a.s.
 PRODECO, a.s.

Lokalita Revitrans, a.s.
 SD-Kolejová doprava, a.s.
 Chomutov
 Bílina
 Tušimice

Jméno zaměstnance SD
pro referenci (doporučení)

Poznámka

Závěrečné ujednání

Potvrzuji, že osobní údaje, které jsem uvedl(a) do tohoto dotazníku, jsou pravdivé. Souhlasím, aby tyto údaje byly v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů ve znění pozdějších novel shromažďovány, zpracovávány a uchovávány společností Severočeské doly a.s. (IČ 49901982, Boženy Němcové 5359, Chomutov) a jejich dceřiných společností pro účely výběrového řízení v rozsahu nutném pro rozhodování o přijetí uchazečů o zaměstnání do pracovního poměru, a to do doby vzniku pracovního poměru, nejdéle po dobu půl roku od data uvedeného níže.

Souhlasím se skartací tohoto dotazníku a vyřazením z databáze uchazečů společnosti Severočeské doly a.s. a jejich dceřiných společností po uplynutí zde uvedené lhůty.

.....
podpis uchazeče

Příloha B – Žádost o obsazení pracovního místa

Žádost k obsazení pracovního místa

Žádám přijetí nového zaměstnance do pracovního poměru:

Úsek:

Profese: číslo NS:

Důvodem přijetí je:

Požadované vzdělání:.....

Požadovaná praxe:

Požadavky na profesii:

Odborné kurzy, oprávnění **	Typ
Ridičský průkaz	
Jazykové znalosti	
PC znalosti	
SAP	
Svářečské oprávnění	
Vyhl. 50/1978 Sb.	
Vazačské oprávnění	
Jeřábnické zkoušky	
Ostatní znalosti	

** zatrhněte, případně doplňte požadavek

Přijímaný zaměstnanec BUDE-NEBUDE* pracovat na rizikovém pracovišti

Předpokládaný datum nástupu:

Pracovní poměr sjednat na dobu: a) neurčitou*
b) určitou*, a to do

Délka zkušební doby:.....měsíce

Režim pracovní doby: nepřetržitý provoz*, ranní dvanáctihod. směny*, ranní osmihod.směny*

Žadatel (příjmení, jméno, funkce):

V..... dne:

.....
podpis žadatele

Vyjádření: vedoucí personálního oddělení.....

ředitel pro výrobu DB/ DNT/ odborný ředitel.....

Rozdělovník: 1x personální oddělení
1 x žadatel

*/nehodící se škrtněte

Příloha C – Doporučené otázky k výběrovému pohovoru

Můžete se nám krátce představit?

Jaké jsou vaše zájmy a záliby, čím trávíte nejvíce volného času?

Jaké je Vaše vzdělání? Kterou školu jste navštěvoval?

Jakou jste studoval SŠ, VŠ – kde, obor, specializace, proč zrovna tahle škola?

Jaké byly vaše oblíbené a naopak neoblíbené předměty?

Jaký máte postoj k dalšímu vzdělávání? Jste ochoten se dále vzdělávat, v jakém oboru, rozsahu?

Jaké jsou Vaše profesní zkušenosti, kde jste v minulosti pracoval?

Můžete stručně popsat podnik, firmu, kde jste naposledy pracoval?

Jaké bylo vaše pracovní zařazení (jméno funkce)?

Jaký jste vykonával typ práce, jaká byla její náplň, jaké konkrétní zkušenosti jste získal?

V čem spočívala Vaše konkrétní odpovědnost, jaké hlavní problémy jste řešil?

Co jste dělal nejraději v rámci výkonu své funkce a naopak?

Co považujete za svůj největší úspěch v práci?

Kolik jste měl podřízených, jak jste kontroloval jejich práci?

Pracujete raději sám nebo ve skupině?

Jste raději závislý na řešení a rozhodnutí svých nebo jiných?

Která z vašich předchozích pracovních pozic je nejbližší pozici, o kterou se ucházíte?

Jak dlouho trvala vaše předchozí zaměstnání?

Jaký byl důvod a způsob jejich ukončení?

Jaké jsou Vaše další znalosti a dovednosti:

Máte řidičský průkaz?

Jaké programy ovládáte a na jaké úrovni (pokročilý, uživatelská úroveň, začátečník) - Excel, Word, Outlook, PowerPoint, Internet?

Jaké programy a k jakým účelům ve své práci nejvíce využíváte nebo jste využíval?

Jakou máte představu o náplni práce na uvedené pracovní pozici?

Co vás na této práci nejvíce zajímá, co myslíte, že vás bude nejvíce bavit?

Jaké hlavní problémy budete muset podle vašeho názoru řešit?

Jaké jsou vaše dlouhodobé profesní cíle?

Čeho jste zatím v tomto směru dosáhl?

Jaké jsou vaše přednosti?

Dokážete pojmenovat své největší přednosti, máte podle vašeho názoru nějaké nedostatky?

Jakou máte představu o platových podmínkách?

Jakou očekáváte nástupní mzdu a jakou představu máte o dalším vývoji - podmínky, časový horizont?

Proč byste chtěl pracovat na SD a.s.?

Ucházíte se ještě o jinou pracovní pozici?

Je možné získat reference u vašich bývalých zaměstnavatelů?

Kdy byste mohl nastoupit?

Příloha D – Doporučené otázky k výběrovému pohovoru - uchazeči bez praxe

Můžete se nám krátce představit?

Jaké jsou vaše zájmy a záliby, čím trávíte nejvíce volného času?

Jaké je Vaše vzdělání? Kterou školu jste navštěvoval?
Jakou jste studoval SŠ, VŠ – kde, obor, specializace, proč zrovna tahle škola?
Z čeho jste skládal SZZ/maturitu? Proč jste si vybral tyhle předměty?
Jak vám tahle škole vyhovovala, nakolik splňovala vaše představy?
Jaké byly vaše oblíbené a naopak neoblíbené předměty?
Jaké bylo téma Vaší diplomové/bakalářské/závěrečné práce? Jakou formou jste ho zpracoval, proč jste zvolil tohle téma?
Jaké byly vaše studijní výsledky a jak je hodnotíte?
Jaký máte postoj k dalšímu vzdělávání? Jste ochoten se dále vzdělávat, v jakém oboru, rozsahu?

Absolvoval jste během studia praxi, brigády?
Jakého byly tyto práce charakteru? Krátkodobé nebo dlouhodobé?
Jaké zkušenosti jste během praxe a brigád získal? Čím byly přínosné?
Která práce vás nejvíce bavila a která nejméně?

Jaké jsou Vaše další znalosti a dovednosti?
Máte řidičský průkaz?
Jaké PC programy ovládáte a na jaké úrovni (pokročilý, uživatelská úroveň, začátečník) - Excel, Word, Outlook, PowerPoint, Internet? V jakém rozsahu jste s nimi pracovali při studiu?
Jaké programy a k jakým účelům nejvíce využíváte nebo jste využíval?

Jaké jsou vaše dlouhodobé cíle?
Jakou máte představu o své pracovní kariéře?
Na které pozici byste chtěl pracovat? Proč zrovna tahle práce? Co si pod touto pozicí konkrétně představujete a co si myslíte, že vás bude nejvíce bavit?

Jaké jsou vaše přednosti?
Dokážete pojmenovat své největší přednosti, máte podle vašeho názoru nějaké nedostatky?

Jakou máte představu o platových podmínkách?
Jakou očekáváte nástupní mzdu a jakou představu máte o dalším vývoji - podmínky, časový horizont?

Proč jste si vybral pro absolventskou praxi právě SD a.s.?

Kontaktoval jste ještě nějaké další podniky?

Kdy byste mohl nastoupit?

Příloha E – Záznam o provedeném výběrovém řízení

Výběrové řízení dne:

Obsazovaná pozice:

Lokalita:

Za zaměstnavatele přítomni:

Seznam kandidátů na FM (PM):

(jméno, příjmení, kontakt)

Vyhodnocení výběrového řízení:

Doporučené pořadí:

Na obsazované místo:

- bude přijat kandidát č.
- nebyl vybrán žádný z kandidátů

zástupce personálního útvaru:

vedoucí zaměstnanec:

personální ředitel (vedoucí personálního odboru DB nebo DNT):

V dne:

Příloha F – Hodnocení zaměstnance

Jméno, příjmení, titul: Oddělení/ úsek: Vedoucí zaměstnanec:	Osobní číslo: Profese/funkce: Datum nástupu:
Kurzy a školení absolvované ve zkušební době:	
Hodnocení pracovního výkonu dle vybraných kritérií: hodnoťte stupnicí 1 - 5 (1 = nejlepší hodnocení)	
1. Pracovní chování (např. výkonnost, organizace vlastní práce, kvalita práce, udržování pořádku na pracovišti)	<input type="checkbox"/>
2. Využití pracovních prostředků a pracovních předmětů (např. zacházení s nářadím a pracovním vybavením firmy, jejich řádná údržba)	<input type="checkbox"/>
3. Osobní vlastnosti a jednání ovlivňující pracovní výkon (např. spolehlivost, zodpovědnost, vztah k nadřízeným a spolupracovníkům, ochota přijímat úkoly, adaptace na novém pracovišti)	<input type="checkbox"/>
4. Dodržování předpisů a nařízení (např. bezpečnostní předpisy, pracovní řád, pracovní kázeň)	<input type="checkbox"/>
Závěr: (vedoucí zaměstnanec na základě výše uvedeného hodnocení doporučí nebo nedoporučí další setrvání zaměstnance v pracovním poměru, případně uvede další argumenty pro své doporučení)	
Hodnotitel: (jméno, funkce)	podpis:
V	Dne.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Vlčková Iva

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Bakalářské kombinované studium

Název práce: Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců v organizaci Severočeské doly, a. s. - Doly Bílina

Rok: 2014/2015

Počet stran textu bez příloh: 46

Celkový počet stran příloh:8

Počet titulů českých použitých zdrojů:17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:0

Počet internetových zdrojů:3

Počet ostatních zdrojů:1

Vedoucí práce: Mgr. Libuše Kohlíčková