

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Výběr a přijímání zaměstnanců v RCV, s. r. o.

Selection and Recruitment of Employees in RCV, s. r. o.

Bakalářská diplomová práce

Jindrová Ivana

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Lenka Prášilová

Olomouc 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 21. 3. 2013

Podpis:

Obsah

Úvod	5	
1	Výběr a přijímání pracovníků	6
2	Charakteristika společnosti Republikové centrum vzdělávání, s. r. o.	8
2.1	Společnost Republikové centrum vzdělávání, s. r. o., historie, činnosti	8
2.2	Organizační struktura společnosti	9
3	Výběr pracovníků	11
3.1	Plánování potřeby pracovníků	11
3.2	Identifikace potřeby získávání pracovníků	12
3.3	Analýza pracovního místa poradce vzdělávacích programů	12
3.4	Stanovení profilu pracovníka	14
3.5	Získávání pracovníků a uveřejnění nabídky (inzerce, webové stránky organizace)	17
3.6	Dokumenty požadované od uchazečů	19
3.7	Metody výběru pracovníků	22
3.8	Předvýběr jako první kolo výběru	23
3.9	Profesní a pracovní diagnostika COMDI jako druhé kolo výběru	25
3.10	Výběrový pohovor jako třetí kolo výběru	29
3.11	Fáze vyhodnocení výběru pracovníků a určení nejvhodnějšího uchazeče	32
3.12	Dokumentace během výběrového řízení	33
3.13	Výběr pracovníků – shrnutí	34
4	Přijímání pracovníků	36
4.1	Peče o nového pracovníka před nástupem	36
4.2	Návrh pracovní smlouvy a dalších pracovněprávních dokumentů	37

4.3	Vstupní lékařská prohlídka	38
4.4	První den pracovního poměru, podepsání pracovní smlouvy, seznámení s právy a povinnostmi	38
4.5	Vstupní školení	39
4.6	Uvedení na pracoviště	40
4.7	Založení osobní složky v personální evidenci	40
4.8	Přijímání pracovníků – shrnutí	42
5	Návrh řešení optimálnějšího způsobu výběru a přijímání pracovníků	44
	Závěr	47
	Seznam použité literatury	48
	Seznam příloh	51

Anotace

V bakalářské práci se zabývám tématem výběru a přijímání zaměstnanců, které patří k důležitým personálním činnostem společnosti RCV, s. r. o. Cílem práce je teoretické vymezení výběru a přijímání zaměstnanců a jeho porovnání s činnostmi při výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti RCV, s. r. o. se zaměřením na pozici poradce vzdělávacích programů. Výběr nových zaměstnanců má tři kola: předvýběr, profesní a pracovní diagnostiku COMDI a výběrový pohovor, po kterém následují činnosti spojené s přijímáním. Práce vyústuje v návrh optimalizace činností při výběru a přijímání nových zaměstnanců.

Úvod

V své práci jsem se zaměřila na popis činností při výběru pracovníků a činností souvisejících s přijímáním pracovníků do pracovního poměru ve společnosti Republikové centrum vzdělávání, s. r. o. (dále jen RCV).

Společnost RCV má v současné době přibližně 60 pracovníků zaměstnaných na hlavní pracovní poměr. Na pozici poradce vzdělávacích programů společnost zaměstnává 43 pracovníků. Pro společnost je tato pozice klíčová, protože práce poradců vzdělávacích programů se promítá téměř ve všech činnostech organizace. Proto se ve své práci budu věnovat výběru a přijímání pracovníků právě na této pozici.

V úvodu práce se pokusím teoreticky vymezit výběr a přijímání pracovníků, následuje charakteristika organizace. V další části popíši analýzu pracovního místa, získávání pracovníků a tři kola výběrového řízení, která jsou rozdělena na předvýběr, profesní a pracovní diagnostiku COMDI a výběrový pohovor a následně personální činnosti související s přijímáním pracovníků, až po založení osobní složky zaměstnance. Na závěr zhodnotím realizované činnosti a případně navrhnou optimálnější způsob výběru a přijímání pracovníků.

1 Výběr a přijímání pracovníků

„První, nikoli však jedinou podmínkou prosperity každého podniku je, aby jeho zaměstnanci disponovali odpovídajícím pracovním potenciálem, tj. aby byli schopni dostát nárokům vlastní práce. V podstatě nezbytným předpokladem pro dosažení tohoto stavu je znát požadavky každé konkrétní práce a pracovního místa. Pouze tak je možné v procesu výběru a přijímání zaměstnanců získat takové pracovníky, jejichž pracovní potenciál bude nárokům práce odpovídat co nejlépe“ (Bedrnová 2012, s. 102).

Podle Bělohlávka má vyhledávání a výběr spolupracovníků určitý postup. Jakmile vznikne nové místo v organizaci, měli bychom jasně stanovit požadavky na tuto funkci, okruh, ze kterého budeme získávat uchazeče a způsob, jakým je budeme vyhledávat (srov. Bělohlávek 2009, s. 10).

„Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledání vhodných uchazečů, úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě“ (Kociánová 2010, s. 94).

Koubek říká, že základní zásadou výběru by mělo být důsledné dodržování platných zákonů, zejména zákonů, které potlačují jakoukoliv diskriminaci. Výběr je vždy dvoustrannou záležitostí, nevybírá si jím organizace pracovníka, ale i uchazeč organizaci. Uchazeč je tedy rovnocenným partnerem a organizace by se tak k němu měla chovat (srov. Koubek 2008, s. 184).

„Nevhodnějším způsobem výběru nových pracovníků jsou dvoukolová (pro výkonné pracovníky) nebo tříkolová (pro manažerské pozice a pro specialisty podílející se na řízení organizací, obchodní zástupce a další klíčové pracovníky) výběrová řízení, při kterých jsou používány kombinace dvou nebo tří výběrových metod“ (Žufan 2012, s. 61).

„Je třeba mít na paměti,“ říká Koubek, „že při výběru pracovníků nelze použít jen jednu metodu, ale je třeba použít kombinace několika metod,

zejména při obsazování pracovních míst vyžadujících kvalifikovanější práci. Zejména testů nelze použít jako rozhodující, ale jen jako doplňkové metody“ (Koubek 2008, s. 185).

Podle Bedrnové by mělo výběrové a přijímací řízení v konkrétním podniku zahrnovat:

- úvodní, orientační rozhovor s uchazečem,
- analýzu potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace (tj. životopisu, osobního dotazníku, hodnocení z předcházejících zaměstnání, referencí apod.),
- ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka,
- výběrový (přijímací) rozhovor,
- celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí, resp. nepřijetí uchazeče,
- uzavření pracovní smlouvy, většinou se stanovením oboustranné zkušební doby (srov. Bedrnová 2004, s. 328 - 329).

Žufan popisuje činnosti související se vznikem pracovního poměru jako: „Jistým způsobem rutinní záležitosti v činnosti manažerů a personalistů v organizacích. V souvislosti s nimi, s chybami v jejich výkonu, však nejčastěji vznikají pracovněprávní spory mezi zaměstnavatelem a (bývalými) zaměstnanci. Kultivovanost těchto procesů je také vizitkou organizace na trhu práce a je jedním ze znaků, který vyjadřuje, jak se organizace staví k problematice svojí společenské odpovědnosti“ (Žufan 2012, s. 81).

2 Charakteristika společnosti Republikové centrum vzdělávání, s. r. o.

2.1 Společnost Republikové centrum vzdělávání, s. r. o., historie, činnosti



Společnost byla založena v roce 1998 pod názvem Profesionální diagnostické centrum, s. r. o. V roce 2002 byla přejmenována na současný název Republikové centrum vzdělávání, s. r. o. (dále jen RCV) a získala akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR a Ministerstva práce a sociálních věcí ČR pro realizaci vzdělávacích programů. Od roku 2010 společnost definuje novou strategii a zavádí systém průběžného řízení změn. Je zahájena implementace systému METASTORM pro automatizaci firemních procesů. Firma se zapojuje do činnosti Národního poradenského fóra. V roce 2011 společnost rozvíjí svou podnikatelskou strategii a stává se členem Okresní hospodářské komory v Havlíčkově Brodě.

Nejdůležitější činnosti společnosti jsou:

Kariérové poradenství (profesní a pracovní diagnostika COMDI) - pomáhá jedinci při orientaci v oblasti dalšího vzdělávání, profesní přípravy, volby zaměstnání a rozvoji úspěšné kariéry v průběhu života. Využití v personální práci a zprostředkování. Především při výběru nových zaměstnanců, optimalizaci pracovních míst a efektivity pracovního procesu. Poradenství je určeno pro jednotlivce, školy, úřady práce, firmy a organizace.

Poradenské programy – jsou realizovány pro jednotlivce i pro skupiny. Cílem je nabídnout každému klientovi co nejširší nabídku programů. Vedle

základních motivačních aktivit firma realizuje poradenské programy v oblasti trhu práce, finanční gramotnosti, počítačové gramotnosti a rozvoje soft skills.

Rekvalifikační kurzy – v současné době společnost realizuje více jak 150 typů vzdělávacích programů, přičemž nabídka je neustále aktualizována a rozšiřována v souladu s potřebami trhu práce. Zaměřuje se zejména na profesní vzdělávání v oblasti dělnických a administrativních profesí, včetně doplňkových školení v oblastech PC gramotnosti, legislativy a cizích jazyků. Kurzy jsou určeny pro nezaměstnané, zaměstnance a soukromé zájemce, ve všech věkových kategoriích.

Projektová činnost – spolufinancovaná z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) nebo prostřednictvím Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) a státního rozpočtu České republiky. Do projektové činnosti spadá i projektové poradenství - služby v oblasti přípravy a zpracování projektů (srov. <http://www.rcv.cz/cs/>).

2.2 Organizační struktura společnosti

Během posledního roku činnosti společnosti RCV došlo k téměř dvojnásobnému nárůstu počtu pracovníků. V současné době pracuje ve společnosti na hlavní pracovní poměr přibližně 60 pracovníků. V tomto počtu jsou nejvíce zastoupeni poradci vzdělávacích programů, a to 43 pracovníků, dále společnost zaměstnává 7 odborných asistentů, 2 účetní, programátora, poradce kariérového poradenství, administrativního pracovníka a 5 pracovníků na manažerských pozicích. Na základě dohody o provedení práce zaměstnává společnost přibližně dalších 250 zaměstnanců na pozici lektor, poradce vzdělávacích programů, poradce kariérového poradenství, administrativní pracovník a hodnotitel výsledků pracovní diagnostiky (organizační struktura viz příloha č. 1). Mezi klíčové pozice patří poradci vzdělávacích programů, protože jejich práce se promítá téměř ve všech činnostech organizace, ať již se jedná o činnosti spojené s realizací projektů, nebo s ní související organizace a zajištění kariérového poradenství, poradenských programů a rekvalifikačních kurzů.

Společnost RCV nemá obsazenou funkci personalisty. Personální politiku a personální strategii formuluje ředitel společnosti a některé personální práce deleguje na manažery. Administrativní stránku personální práce zajišťuje účetní, v některých případech administrativní pracovníce (srov. Koubek 2007, s. 35). V současné době nemá společnost ani směrnici, která by upravovala činnosti při výběru a přijímání nových pracovníků.

Organizační struktura společnosti RCV je podle hlediska sdružování činností funkcionální. Je založená na funkční specializaci dílčích útvarů, kterými jsou kariérové poradenství, vzdělávací programy, podpora podnikových procesů a ekonomika a interní audit (srov. Cimbálníková 2009, s. 70). Podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti jsou vedle funkcionální organizační struktury vytvářeny ve společnosti i struktury projektové (projektová organizační struktura viz příloha č. 2). Jsou to dočasně vytvářené týmy pro realizaci konkrétních projektů. Ve společnosti RCV se skládají z projektového manažera, finančního manažera, dále ze sekce odborné (poradce vzdělávacích programů - tato funkce má v některých projektech název osobní poradce, pracovní asistent nebo odborný poradce, psycholog, technik informačních technologií a garant rekvalifikačních kurzů a poradenských programů) a sekce administrativní (administrátora projektu a účetní). Po ukončení daného projektu se realizační tým rozpadá (srov. Cimbálníková 2009, s. 73).

3 Výběr pracovníků

Žufan ve své knize uvádí, že pracovní tým by měl být v dlouhodobě úspěšné organizaci precizně formovaný. Proces formování vychází z promyšleného plánování počtu a struktury stálých zaměstnanců a z identifikace zdrojů pracovních sil. Dále je důležité zabývat se volbou vhodných nástrojů pro oslovení pracovního trhu, výběrem metod pro výběr nejlepších kandidátů a způsobem jejich začlenění do organizace. Kromě prvotního cíle obsazení pracovních míst v organizaci nejvhodnějšími kandidáty, je cílem formování pracovníků organizace vytváření jejího image na trhu práce tak, aby byla žádoucím zaměstnavatelem, který si může zaměstnance vybírat z dostatečného množství kvalitních uchazečů (srov. Žufan, 2012, s. 50).

3.1 Plánování potřeby pracovníků

„Cílem plánování počtu a struktury pracovníků organizace je zabezpečení toho, aby organizace měla potřebný počet pracovníků v odpovídající kvalifikační struktuře a v čase, kdy je potřebuje, a aby dokázala využít jejich potenciál. Je samozřejmé, že se jedná o stav, ke kterému se organizace více či méně může přibližovat a v ideálním případě jej na určitou dobu dosáhnout“ (Žufan 2012, s. 50).

Podle Armstronga se organizace musí přizpůsobovat turbulentnímu (vysoce proměnlivému) prostředí, v němž je obtížné předvídat budoucí podobu činností. Opatření týkající se získávání a udržení lidí musí být okamžitá a krátkodobá (srov. Armstrong 2007, s. 308). Hroník k tomu dodává, že: „Krátkodobé plánování je obvykle na jedné straně vymezeno dobou dvou měsíců, na straně druhé jednoho roku“ (Hroník 2007, s. 25).

Ve společnosti RCV se plánování potřeby nových zaměstnanců často odvíjí od projektů, které realizuje v rámci „Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost“ nebo „Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost“. Ve společnosti se zpracuje *Nabídka projektové žádosti o finanční podporu*, která projde výběrovým řízením. Pokud je společnost RCV vybrána jako realizátor daného projektu, nastává doslova „boj s časem“, aby se podařilo vybrat vhodné zaměstnance na pozici

poradce vzdělávacích programů (v některých projektech též uváděných jako pozice pracovní asistent nebo osobní poradce), kteří budou zapojeni do realizačního týmu složeného ze stávajících zaměstnanců. Plánování potřeby nových pracovníků je více než krátkodobé, protože od informace o realizaci projektu do podpisu *Smlouvy o realizaci projektu* někdy neuplyne ani jeden měsíc (Nabídky projektových žádostí o finanční podporu a Smlouvy o realizaci projektu jsou interní dokumenty, které nejsou veřejně přístupné).

3.2 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Koubek k identifikaci potřeby získávání pracovníků tvrdí, že musí vycházet jednak z plánů organizace, jednak z momentální, operativní potřeby. Musí probíhat s určitým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků a pochopitelně s ještě větším předstihem vzhledem k okamžiku, kdy potřeba dodatečných pracovníků bude skutečně aktuální (srov. Koubek 2008, s. 132).

V případě realizace projektu společnost identifikuje potřebu získávání pracovníků na základě *Smlouvy o realizaci projektu* (interní dokument, který není veřejně dostupný). V této smlouvě je na základě *Nabídky projektové žádosti o finanční podporu* (interní dokument, který není veřejně dostupný) stanoven realizační tým projektu skládající se ze současných zaměstnanců společnosti, který je nutné rozšířit o poradce vzdělávacích programů. Je zde přesně uvedeno, kolik a na jakých pozicích bude společnost potřebovat zaměstnanců, v tomto případě poradců vzdělávacích programů. Často jsou zde stanoveny i požadavky na praxi a vzdělání těchto zaměstnanců.

3.3 Analýza pracovního místa poradce vzdělávacích programů

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se

práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst“ (Koubek 2008, s. 43).

Dale poznamenává, že: „Skutečnou pomocí při obsazování volného místa bude dokument, který nastíní:

- **Účel** daného místa – proč existuje.
- **Klíčové povinnosti** – aktuální přehled hlavních pracovních úkolů a oblastí povinností. V ideálním případě bude obsahovat pět nebo šest hlavních položek.
- **Hlavní vztahy** – pod koho zaměstnanec spadá, personál, který spadá pod něj a další vztahy nezbytné pro výkon práce.
- **Hlavní cíle**, kterých je třeba dosáhnout – tento bod bude obsahovat aktuální cíle i ty, kterých má být dosaženo během přibližně dalšího roku“ (Dale 2007, s. 11, 12).

Nebo jak říká Žufan: „Každé pracovní místo v organizaci by mělo být charakterizováno svým popisem. Tento popis pracovního místa je základním dokumentem, který zachycuje především:

- poslání pracovního místa, tedy důvod, proč bylo zřízeno,
- pravomoci a odpovědnosti, které jsou s tím spojené,
- požadavky na kvalifikaci a další způsobilosti pracovníka, který pracovní místo zastává,
- náplň práce, tzn., konkrétní činnosti a práce, které vykonává, řídí nebo za ně odpovídá“ (Žufan 2012, s. 35).

Při tvorbě popisu náplně práce pracovního místa Žufan doporučuje používat tzv. činnostní slovesa, jako je sleduje, organizuje, koordinuje, vyžaduje, navrhuje, zpracovává, projednává, atd.

Text náplně práce doporučuje členit v posloupnosti:

- řídicí činnosti,
- odpovědnosti,
- výkonové činnosti.

Činnosti se uvádějí v pořadí od klíčových až po ostatní a méně významné (srov. Žufan 2012, s. 37).

Popis pracovní funkce (pracovního místa) poradce vzdělávacích programů je již ve společnosti RCV podrobně vypracován. Obsahuje:

- název a číslo funkce,
- funkční zařazení ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti,
- kvalifikační požadavky na vzdělání a praxi,
- požadované odborné dovednosti a znalosti,
- požadované obecné způsobilosti,
- osobnostní požadavky,
- povinná a periodická školení,
- stručný popis pracovní činnosti,
- výčet pracovních podmínek,
- omezující zdravotní podmínky,
- datum od kdy pracovník funkci zastává,
- podpis zaměstnance a přímého nadřízeného.

V popisu pracovní funkce jsou místo činnostních sloves používána podstatná jména slovesná například sestavování, posuzování, hodnocení, provádění, poskytování atd. Popis pracovní činnosti je správně řazen od klíčových činností až po méně důležité (viz příloha č. 3).

Kromě popisu pracovní funkce je ve společnosti vypracována i podrobná náplň práce, která je v popisu funkce uvedena jen jako stručný popis činnosti (viz příloha č. 4).

3.4 Stanovení profilu pracovníka

„Profil pracovníka vhodného pro danou práci popisuje osobní vlastnosti nutné k výkonu zaměstnání. Obvykle se tato charakteristika píše jako popis chování (dovedností, uplatnění získaných znalostí a zkušeností). Je možné

uvést i typy osobnosti, jestliže mají přímý vliv a jsou relevantní pro výkon zaměstnání“ (Dale 2007, s. 12).

Dale popisuje nezbytné vlastnosti profilu zaměstnance jako:

Dovednosti – tato položka zahrnuje dovednosti nutné k výkonu úkolů uvedených v popisu práce. Dovedností je to, co se lze naučit, nebo praktická aplikace nějaké znalosti. Příkladem dovednosti může být schopnost komunikovat jasně a výstižně. Dalším příkladem může být schopnost řešit složité problémy.

Znalosti – tato položka hovoří o vzdělání, které je zapotřebí pro efektivní práci. Může zahrnovat dosaženou kvalifikaci či formální vzdělání.

Úspěchy – sem spadají dosažené výsledky v oboru a praxe potřebná pro danou práci. Příkladem mohou být zkušenosti s prováděním zákaznických průzkumů.

Vlohy – tato položka zahrnuje osobní nadání a priority. Měly by být v souladu s požadavky dané práce. Například abychom umožnili týmu pokrok vpřed a zavedení změn do praxe, bude vítaným doplněním někdo, kdo je ochotný zkoumat alternativní způsoby práce a experimentovat. Často jde o víceméně stálé osobnostní předpoklady (srov. Dale 2007, s. 19, 20).

Vlastnosti, které by měl mít zaměstnanec na pozici poradce vzdělávacích programů:

Dovednosti – mezi dovednostmi, které by měl zaměstnanec na této pozici mít, patří především flexibilita, odolnost vůči mentální zátěži, výborný písemný a slovní projev, přesnost a preciznost, přizpůsobivost a samostatnost. Důležitá je i sebekontrola a schopnost přijmout odpovědnost.

Znalosti – jako optimální vzdělání pro činnost poradce vzdělávacích programů je považován ukončený bakalářský studijní program v oboru sociální politika a sociální práce nebo vyšší odborné vzdělání v oboru sociální činnosti, v oboru sociální práce a sociální pedagogiky a v oboru veřejnosprávní činnosti.

Úspěchy – vychází z praxe, důležitá je především praxe v oblasti sociální práce – poradenství pro nezaměstnané. I když praxe není

podmínkou pro tuto pozici ve společnosti, v některých projektech je vyžadovaná určitá minimální délka praxe.

Vlohy – na uvedené pozici je především vyžadována schopnost sociálního kontaktu, jistota a pohotovost vystupování a výborné organizační schopnosti (viz příloha č. 3 – Popis funkce poradce vzdělávacích programů).

Přestože funkce poradce vzdělávacích programů není manažerská funkce, měli by mít zaměstnanci na této pozici určité manažerské schopnosti. Podle Bedrnové: „U manažerů záleží více než u všech dalších zaměstnanců na jejich osobnostních charakteristikách. V jejich případech dokonce jako by důraz na osobnosti překračoval čistě psychologický přístup považující za osobnost každého člověka. Očekávají či vyžadují se takové osobnostní charakteristiky, které lze svým způsobem již označit za mimořádné. V této souvislosti se mnohdy operuje s pojmem osobní kvalita“ (Bedrnová 2012, s. 418). Bedrnová dále říká že: „Osobní kvalita může vyjadřovat jednak to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení. Zpravidla však vyjadřuje také to, co dokáže dát navíc, čím je schopen přispět k vyšší kvalitě práce daného útvaru či organizace jako celku“ (Bedrnová 2012, s. 420).

Poradce vzdělávacích programů působí ve své oblasti jako samostatný pracovník. Jeho činnost obsahuje jednání s úřady práce, s nezaměstnanými i se zaměstnavateli. V jeho osobních kvalitách proto nejde o řídicí činnosti nebo působení na spolupracovníky, jde tu spíše o dílčí charakteristiky osobní kvality, kterými by tento zaměstnanec měl disponovat. Například:

- pracovní a osobní kompetence, které vyjadřují pracovníkovu sebedůvěru, přiměřené sebehodnocení i hodnocení vnější situace,
- sociální kompetence, které se projevují především při jednání s nezaměstnanými,
- pozitivní uvažování a proaktivní jednání, které se uplatňuje sociálně žádoucími vnitřními pohnutkami,
- schopnost sebekontroly a racionálního jednání,

- pochopení a tolerance, ve smyslu schopnosti a ochoty akceptovat druhé lidi, úsilí jim porozumět a respektovat je,
- způsobilost na sobě pracovat, v duchu vynakládání průběžného úsilí zaměřeného na odstraňování vlastních nedostatků prostřednictvím sebevýchovy a sebevzdělávání (srov. Bedrnová 2012, s. 421, 422).

3.5 Získávání pracovníků

„Možnost získat kvalitní odborníky či manažery je stále náročnější a je třeba vyvíjet sofistikovanější postupy k jejich získání“ (Hroník 2007, s. 15). Podle Dvořákové je to organizace, kdo určuje, jaká metoda získávání pracovníků je pro ni efektivní vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Záleží přitom na požadavcích pracovního místa, finančních prostředcích zaměstnavatele, které může použít na získávání, a také na analýzách předcházejících procesů získávání a kvalitě přípravných akcí (srov. Dvořáková 2012, s. 147).

Při vyhledávání vhodných uchazečů můžeme hledat na pracovním trhu vnitřním i vnějším. Vnitřním pracovním trhem rozumíme především zaměstnance, kteří jsou již v organizaci zaměstnáni nebo s ní nějakou formou spolupracují, kteří jsou dočasně mimo aktivní činnost, zpravidla čerpají rodičovskou dovolenou, studenty a žáky, kteří v organizaci realizují svoje odborné praxe nebo spolupracovníky, kteří vykonávají pro organizaci práce formou dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Vnějším pracovním trhem rozumíme případné uchazeče o zaměstnání mimo vlastní organizaci, které dělíme do skupin:

- uchazeči, kteří nemají zaměstnání a hledají je (o zaměstnání přišli nebo ještě žádné neměli),
- uchazeči, kteří zaměstnání mají a hledají změnu (jsou nespokojeni v současném zaměstnání kvůli nevyužití kvalifikace, nevyhovujícím pracovním podmínkám, dojíždění atd.)
- uchazeči, kteří mají zaměstnání, nechtějí je změnit, ale organizace by o ně měla zájem (srov. Žufan 2012, s. 54, 55).

Vzhledem k tomu, že společnost RCV nemá dostatek pracovníků na vnitřním trhu, které by mohla použít pro obsazení nových míst, a protože jsou tato obsazovaná pracovní místa většinou v novém regionu, musí být při hledání pracovníků použit vnější trh práce. Na vnějším trhu společnost oslovuje především uchazeče, kteří nemají zaměstnání nebo ty, kteří hledají změnu, protože nejsou v současném zaměstnání z nějakého důvodu spokojeni.

Uveřejnění nabídky zaměstnání

Podle Žufana je přilákání zájemců další fází výběrového procesu. V současnosti organizace dává najevo, že hledá nové pracovníky, nejčastěji těmito komunikačními kanály:

- tištěná média,
- webové stránky organizace,
- specializované internetové portály,
- prostředky vnitřní komunikace v organizaci,
- využití osobních kontaktů pracovníků organizace,
- databáze uchazečů o zaměstnání (srov. Žufan 2012, s. 56).

Koubek ve své publikaci uvádí, že: „Je zpravidla vhodné uveřejňovat nabídku více způsoby, nespoléhat se třeba jen na inzerát, ale kombinovat všechny nebo vybrané metody získávání, jež mohou přinést úspěch, a které si organizace může dovolit“ (Koubek 2008, s. 153).

Společnost nabídku zaměstnání uveřejňuje na svých webových stránkách, kde se nalézá v rubrice „Volná místa“ (srov. <http://www.rcv.cz/cs/>), podává inzeráty na internetových stránkách www.jobs.cz a v regionálním tisku, kde je inzerce zaměřená na region, ve kterém se nový projekt realizuje. Hlavní výhody této inzerce jsou v tom, že se rychle dostane k potenciálnímu uchazeči a o volném místě se dozví více lidí (srov. Koubek 2008, s. 138).

Uveřejněný inzerát by měl být prvním nástrojem selekce, musí obsahovat takové charakteristiky pracovního místa a takové požadavky na

schopnosti pracovníka, aby nevhodné pracovníky odradil a oslovil vhodné (srov. Koubek 2007, s. 88).

V inzerátu by v zásadě měly být následující skutečnosti:

- název pracovního místa,
- stručný popis práce a charakteristika činnosti firmy,
- místo výkonu práce,
- název a adresa firmy,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče,
- pracovní podmínky, tj, plat, odměny a výhody, pracovní doba apod.,
- možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje,
- dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání,
- pokyn pro uchazeče, jak, kde a dokdy by se měl o místo ucházet (srov. Koubek 2007, s. 88, 89).

Inzerát zveřejňovaný společností RCV obsahuje název a adresu společnosti, ale chybí tu její charakteristika. U zveřejnění na webových stránkách to nevadí, protože zde zájemce může o společnosti RCV nalézt mnoho potřebných informací, ale v regionálním tisku by stručná charakteristika být měla. V inzerátu je název pracovního místa a poměrně velké množství popsaných činností v náplni práce, požadovaná praxe i kvalifikace. Vedle požadavků, které by měl uchazeč splňovat, chybí naopak konkrétní výhody a benefity, které může společnost zájemcům o práci nabídnout, což může některé uchazeče odradit od reagování na inzerát, ačkoli by požadavkům společnosti vyhovovali. V závěru inzerátu je uvedeno místo výkonu práce, předpokládaný termín nástupu, termín pohovoru a kontakt na pracovníci, která ve společnosti zajišťuje administrativu při výběrovém řízení (viz příloha č. 5).

3.6 Dokumenty požadované od uchazečů

Jak stanoví Zákoník práce, zaměstnavatel smí vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru od uchazeče o práci pouze

údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy (srov. § 30, odst. 2 zákoníku práce). „Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis, ale požaduje se i hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis, v němž uchazeč vysvětlí, proč se o zaměstnání zajímá“ (Koubek 2008, s. 143).

Doklady o vzdělání a praxi

Doklady o vzdělání a praxi lze požadovat podle vzdělání, které vyžaduje pracovní místo. Uchazeč může předložit i další doklady, podle kterých můžeme posoudit šíři jeho pracovní využitelnosti (srov. Koubek 2007, s. 96).

Osobní dotazník

Jak uvádí ve své publikaci d'Ambrosová: „Dotazník by měl obsahovat všechny základní údaje o uchazeči o místo, ale dále také vše, co může přispět k odhadu vlastností uchazeče pro konkrétní pracovní místo a druh zaměstnání (např. specializace v předchozím zaměstnání, zvláštní dovednosti a odbornosti, kurzy a průprava, důvod odchodu z předchozího zaměstnání apod.)“ (d'Ambrosová 2011, s. 98). Přednost osobního dotazníku spočívá v tom, že od uchazeče požaduje přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky (srov. Dvořáková 2012, s. 152).

Životopis

„Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Očekává se, že je stručný, přehledný, systematický a logický“ (Dvořáková 2012, s. 152).

Podle Koubka má obvykle životopis následující strukturu:

- historie vzdělání,
- historie dosavadních zaměstnání včetně časové posloupnosti pracovních funkcí,
- historie odborných aktivit mimo zaměstnání,
- odborné zájmy,

- volnočasové zájmy (srov. Koubek 2007, s. 95, 96).

Reference

Koubek uvádí, že reference jsou posudky nebo hodnocení uchazeče z předchozího pracoviště od osob, které uchazeče znají. U nás se příliš nepoužívají, protože nemůžou být považovány za spolehlivý zdroj informací kvůli možnému zkreslení. (srov. Koubek 2007, s. 96). Podle Dvořákové může být zdrojem informací jako je osobnost nebo motivace zaměstnance i neformální kontakt s bývalými kolegy uchazeče nebo i nadřízenými (srov. Dvořáková 2012, s. 151).

Průvodní dopis

Průvodní dopis, v němž uchazeč vysvětluje, proč se o místo zajímá je vhodný materiál pro posouzení uchazečovy osobnosti a jeho vyjadřovacích schopností (srov. Koubek 2007, s. 97). Hroník navíc dodává, že v průvodním dopisu vyjadřuje uchazeč ochotu zúčastnit se výběrového řízení. Podle něj může mít i motivační charakter s vyjádřeným zájmem s cílem zaujmout personalistu – čtenáře (srov. Hroník 2007, s. 169).

Společnost RCV od uchazečů o pracovní pozici poradce vzdělávacích programů požaduje motivační dopis, kterým uchazeč vysvětluje, proč se o volné místo zajímá, životopis a dotazník pro účely výběrového řízení. Uchazeči, kteří reagují na podaný inzerát, se e-mailem obrací na administrativní pracovníci, která je uvedena jako kontakt společnosti. Ta jim obratem odpovídá a vyzývá je, aby doložili motivační dopis a životopis (pokud tak již neučinili v prvním kontaktu). Dále jim zasílá dotazník pro účely výběrového řízení, ve kterém jsou dotazy na současně vykonávanou práci, na cíle v posledním zaměstnání a jejich naplnění, na druh upřednostňované práce, dále o představě práce ve společnosti RCV, o možnostech služebních cest, ale i otázky na uchazečovi přednosti a nedostatky a představa o platovém ohodnocení (viz příloha č. 6 – Dotazník pro účely výběrového řízení). Na pozici poradce vzdělávacích procesů se nepožaduje výpis z rejstříků trestů, či doklad o zdravotním stavu uchazeče. Doklady o dosaženém vzdělání a praxi se nevyžadují, protože tyto údaje lze vyčíst z doloženého životopisu. Společnost nevyžaduje reference od předchozího zaměstnavatele, protože je nepovažuje za spolehlivý zdroj informací (srov. Koubek 2007, s. 96).

3.7 Metody výběru pracovníků

Koubek ve své knize uvádí tyto nejpoužívanější metody či skupiny metod výběru pracovníků:

1. Dotazník – většinou vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Každá organizace má dotazník přizpůsobený vlastním potřebám, popř. má více druhů dotazníků pro různé kategorie pracovních funkcí.
2. Zkoumání životopisu – tato metoda se zpravidla používá v kombinaci s metodou jinou. Z životopisu se lze dozvědět informace o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, v případě nestrukturovaného životopisu se lze dozvědět mnoho i o osobnosti uchazeče.
3. Testy pracovní způsobilosti – tvoří testy nejrůznějšího zaměření a nejrůznější validity a spolehlivosti. Všeobecně jsou považovány za pomocný nebo doplňkový nástroj výběru pracovníků. Mezi nejpoužívanější testy patří testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, testy osobnosti a někdy mezi testy bývají zařazeny i tzv. skupinové metody výběru pracovníků.
4. Assessment centre – je v podstatě komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. K posuzování se používá simulovaných ukázek práce, řešení simulovaných praktických každodenních problémů manažerů, výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu. Kromě úkolů, které musejí uchazeči řešit, obsahuje program assessment centre i pohovory, testy osobnosti a testy schopností.
5. Výběrový pohovor či rozhovor – je nejpoužívanější a nejvhodnější metodou výběru pracovníků. Dobře připravený pohovor má kromě posouzení pracovní způsobilosti uchazeče další cíle, a to:

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě ověřit dosud získané informace o uchazeči;
 - poskytnout uchazeči realistické informace o organizaci a práci v ní;
 - posoudit osobnost uchazeče (někdy lépe než diagnostické testy);
 - založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem, které vytváří dobrou pověst organizace.
6. Zkoumání referencí – z předchozích pracovišť je poměrně často používaná metoda výběru pracovníků.
7. Lékařské vyšetření – se jako metoda výběru používá v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (například v potravinářském průmyslu).
8. Přijetí uchazeče na zkušební dobu – je zřejmě nejefektivnější metoda výběru pracovníků, i když je poněkud nákladná a náročná. Spočívá v tom, že organizace přijme na zkušební dobu více uchazečů, kteří prací v organizaci mohou prokázat své kvality a pracovní způsobilost. Nejlepšího pracovníka si ponechá, ostatní propustí ve zkušební době (srov. Koubek 2008, s. 175-183).

Ve společnosti RCV se při výběru nových pracovníků používají metody výběru:

- analýza dotazníku pro účely výběrového řízení, životopisu a motivačního dopisu, která probíhá v předvýběru,
- profesní a pracovní diagnostika COMDI,
- výběrový pohovor.

3.8 Předvýběr jako první kolo výběrového řízení:

Eliminace zájemců je úkolem další fáze výběrového řízení, předvýběru. Ten je většinou založen na posuzování zaslaných podkladů, případně na zjišťování dalších informací nebo jejich ověřování (srov. Žufan 2012, s. 58).

Analýza materiálů má především napovědět:

- zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci,
- zda zapadne do pracovního kolektivu a organizace,
- jaká je uchazečova pracovní motivace a jaký zájem má o nabízenou práci (srov. Dvořáková 2012, s. 151).

„Materiály uchazeče přináší informace o jeho odborné způsobilosti k výkonu práce, tj. o dosaženém odborném vzdělání a odborné praxi. Sloh a kompozice žádosti umožňuje posoudit verbální komunikaci žadatele“ (Dvořáková 2012, s. 151).

Koubek říká, že výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:

1. velmi vhodní (musejí být v každém případě pozváni k výběrovým procedurám, tj. zpravidla alespoň k výběrovému pohovoru);
2. vhodní (jsou zařazeni do dalších procedur výběru tehdy, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující);
3. nevhodní (pošle se jim zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci) (srov. Koubek 2008, s. 154).

Ve společnosti RCV je shromažďováním zaslaných dokumentů pověřena administrativní pracovnice. Ta přijaté doklady ukládá do souboru a informuje o nich budoucího funkčního nadřízeného uchazečů nebo manažera projektu. Tito pracovníci společně s psychologem a vedoucím podpory podnikových procesů dělají předvýběr. Předvýběr se zaměřuje především na posuzování došlých životopisů a dotazníků pro účely výběrového řízení. Hodnotitelé jednotlivé uchazeče bodují na stupnici od jedné do pěti (stupeň jedna – velmi vhodní, stupeň dvě – vhodní, stupeň tři – vhodní s výhradami, stupeň čtyři – nevhodní a stupeň pět – zcela nevhodní) a zároveň do hodnocení pořizují poznámky k jednotlivým uchazečům. Uchazeči velmi vhodní a vhodní jsou pozváni k dalšímu kolu výběru, kde budou testováni profesní a pracovní diagnostikou COMDI. Pokud jich je nedostatek, zvou se k testování i uchazeči vhodní s výhradami. Nepozvaným uchazečům zasílá administrativní pracovnice odmítavý dopis.

3.9 Profesní a pracovní diagnostika COMDI jako druhé kolo výběru

Dvořáková říká, že, využitím on-line psychometrie jde o začlenění psychodiagnostických nástrojů, jako jsou výkonové testy zaměřené např. na logické myšlení, koncentraci, paměť, numerické a verbální myšlení, do procesu získávání a výběru zaměstnanců, cíleného mapování talentů a identifikace silných stránek a příležitostí k rozvoji zaměstnanců (srov. Dvořáková 2012, s. 155).

K tomu Armstrong dodává, že: „Účelem psychologického testu je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik. Používají se k tomu, aby těm, kteří vybírají pracovníky, umožnily lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, do jaké míry budou na nějakém pracovním místě úspěšní“ (Armstrong 2007, s. 387).

Hroník říká že: „Pokud máme jasno v tom, co chceme sledovat, můžeme zvolit optimální metody vytvoření testové baterie. Tím **co** může být jednak osobnost v celé její šíři a hloubce, jednak nějaký dílčí aspekt osobnosti, např. důvěryhodnost nebo tvořivost“ (srov. Hroník 2007, s. 192).

Společnost RCV při výběru nových pracovníků využívá vlastní produkt *profesní a pracovní diagnostiku COMDI* jako druhé kolo výběru.



Diagnostika COMDI je v rámci činnosti kariérového poradenství společnosti používána při orientaci v oblasti dalšího vzdělávání, profesní přípravy, volby zaměstnání a rozvoji kariéry v průběhu života jak pro jednotlivce, školy, úřady práce, tak pro firmy a organizace. V personální práci je vhodným a podpůrným nástrojem při výběrových řízeních, při sestavování pracovního kolektivu, při zjišťování znalostní úrovně pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích, při nastavování plánu kariérového růstu pracovníků. Název produktu COMDI vychází z anglické zkratky Computer Diagnostic, tedy počítačová diagnostika. Produkt COMDI vyvinula společnost RCV jako nástroj pro počítačovou pracovní a profesní diagnostiku a v současné době ji má registrovanou jako ochrannou známku, včetně autorských práv (srov. <http://comdi.cz/o-produktu/>).

Pro pozici poradce vzdělávacích programů je ve společnosti RCV vytvořená speciální testová baterie nazvaná *modul Poradce VP*. Tato baterie částečně vychází ze stávajícího *modulu C2*, který je určený pro absolventy středních škol s maturitou, pro absolventy vyšších a vysokých škol. Testování *modulem poradce VP* se v první části zaměřuje na logické myšlení, které jak říká Evangelu má charakteristický znak ve spoléhání na fakta a ověřování informací. Jeho výsledkem jsou konkrétní závěry a racionální přístup (srov. Evangelu 2009, s. 65). Testované logické myšlení je zde uvedeno jako výkonový faktor a je děleno na:

verbální logiku – která vyjadřuje schopnost slovního logického myšlení, nalezení správného psaného nebo mluveného slova v pravý čas. Ukazuje na slovní zásoby a na vyjadřovací schopnosti,

numerickou logiku – která vyjadřuje schopnost myslet v číslech, ne jenom s nimi manipulovat. Testuje tzv. rychlé počty, kdy je zapotřebí rychlého číselného vyhodnocování, srovnávání čísel, rychlého úsudku a rozhodování (srov. http://comdi.cz/docs/galerie2/0/33/metodika_c2_interpretace_v_stup.pdf).

Druhá část testování *modulem Poradce VP* je zaměřena na testování měkkých dovedností. Dovednosti jsou, jak uvádí Průcha a Veteška, učením získané dispozice ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání určité intelektové nebo praktické činnosti (srov. Průcha, Veteška 2012, s. 81). Koubek k tomu definuje měkké schopnosti jako schopnosti chování či odpovídajícího, žádoucího chování (srov. Koubek 2008, s. 314). Testované dovednosti v *modulu Poradce VP* vychází z databáze měkkých kompetencí uvedených v Národní soustavě povolání (srov. <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>).

Testovány jsou dovednosti:

- **efektivní komunikace** – dovednost obratně vést jednání, správně se k tématu vyjadřovat. Dosáhnout a prosadit svůj cíl prostřednictvím komunikace,
- **kooperace (spolupráce)** – dovednost zapojit se do práce v kolektivu, ochotně přijímat úkoly, podílet se na jejich plnění, svým přístupem motivovat a stimulovat další členy kolektivu,

- **kreativita** – dovednost, která vede k novým podnětům, nápadům, řešením, koncepcím,
- **flexibilita** – dovednost projevující se jako pružnost, pohyblivost, schopnost přizpůsobit se chování a myšlení druhých. Schopnost přetvářet a přestavět své vlastní vědomosti a postoje s ohledem na změnu situace a požadavků prostředí,
- **uspokojování zákaznických potřeb** – vyjadřuje vztah jedince k zákazníkům, ochotu, zodpovědnost, dovednost a zkušenost s obchodem a komunikací. Dovednost vcítit se do pocitů a jednání druhé osoby, odhadnout styl a způsob komunikace, jednání a chování,
- **výkonnost** – vyjadřuje vytrvalost v pracovním nasazení bez pracovních výkyvů s potřebnou kvalitou práce v časovém limitu a standardním výkonem. Schopnost dokončovat práce v nasazeném pracovním tempu s vysokou koncentrací pozornosti a odolávání vnějším rušivým vlivům,
- **samostatnost** – vyjadřuje osobní přístup k pracovním povinnostem, schopnost samostatného jednání bez přímého řízení a vedení,
- **řešení problémů** – dobrá orientace při řešení krizí, schopnost problémy řešit a ochotu je řešit, vyhledávat alternativy pro řešení, postupovat od poznaného k nepoznanému a zpětně ověřovat správnost,
- **plánování a organizování práce** – dovednost rozvrhnout svůj čas na vlastní práci, aktivní odpočinek, regeneraci pracovních sil a relaxaci, schopnost rozložení své pracovní síly pro optimální výkonnost v průběhu celého pracovního zatížení organismu bez velkých pracovních výkyvů,
- **celoživotní učení** – vyjadřuje snahu na sobě dlouhodobě pracovat, učit se novým věcem, zkoušet nové nápady, teorie a postupy,
- **aktivní přístup** – vyjadřuje snahu něčeho dosáhnout (avšak v přiměřené míře), zapojovat se do činností, ochotu spolupracovat, kladně reagovat na změny, mít podnětné nápady,

- **zvládání zátěže** – vyjadřuje schopnost mít vše pod kontrolou, problémy řešit s klidem a nadhledem,
- **objevování a orientace v informacích** – dovednost rychle chápat, učit se, být adaptivní, mít lepší úsudek,
- **vedení lidí (leadership)** – vyjadřuje předpoklady pro zastávání vedoucí funkce kolektivu, které spočívají nejenom ve vedení členů a pověřování je úkoly, ale i přebírání odpovědnosti za výsledky jejich práce,
- **ovlivňování ostatních** – vyjadřuje předpoklady pro řídicí pozici, vysokou sílu vůle, společenskou preciznost, konstruktivní aktivnost ve skupině a dobré organizační schopnosti (srov. http://comdi.cz/docs/galerie2/0/59/metodick_p_ru_ka_k_modulu_roz_voj.pdf).

Testování *profesní a pracovní diagnostikou COMDI* se při výběrovém řízení provádí zpravidla v dopoledních hodinách v místě provádění výběrového řízení. Pověřený zaměstnanec (administrativní pracovnice) společnosti RCV zadá do programu COMDI údaje o každém účastníkovi a připraví spuštění testování. Každému účastníkovi je přidělen počítač, na kterém po zadání přístupového kódu může být testování zahájeno. Protože se jedná o webovou aplikaci, může být testováno i více uchazečů současně. Pověřený zaměstnanec seznámí účastníky s programem COMDI a s průběhem testování, předvede ukázkou, jak s testem pracovat a sdělí účastníkům přibližnou dobu testování, která se pohybuje od jedné do dvou hodin (podle individuálního přístupu účastníků). Vlastní test se skládá ze dvou otázek „předzácviku“, ve kterých se účastník seznámí s prací s testem, následují tři otázky zácviku testu verbální logiky, na které navazuje 20 testových otázek verbální logiky, následují tři otázky zácviku numerické logiky a 10 testových otázek numerické logiky. Dále test pokračuje mixem asi 200 otázek, kterými se testují měkké dovednosti. Během celého testování je účastníkům k dispozici administrativní pracovnice, která je testování přítomna. Po ukončení jednotlivých testování uchazečů probíhá automatické vyhodnocování programem COMDI, které si průběžně nadřizovaný pracovník nebo manažer projektu tiskne v podobě *výsledků profesní diagnostiky* (viz příloha č. 7), ve kterých jsou

v procentech uvedeny testované dovednosti, měkké kompetence i celkový průměr faktorů. S výsledky seznamuje i ostatní posuzovatele, kteří se budou účastnit následujícího výběrového řízení.

Po ukončení testování účastníci dostávají ihned další informace o tom, kdy se mají dostavit k výběrovému pohovoru, který se zpravidla uskutečňuje stejný den v odpoledních hodinách. Pro účastníky není toto kolo výběru vyřazovací. Každý účastník, který podstoupí testování diagnostikou COMDI je pozván i k výběrovému pohovoru.

3.10 Výběrový pohovor jako třetí kolo výběru

„Výběrový rozhovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. Zaměstnavatel i uchazeč mu přisuzuje zvláštní význam. Oběma stranám přináší autentické informace, které vyhodnocují, aby posoudily, jak ladí jejich požadavky a představy“ (Dvořáková 2012, s. 154).

Armstrong říká, že: „Při organizování pohovorů je důležité, aby lidé, kteří budou provádět pohovor, byli řádně informováni o povaze práce na obsazovaném pracovním místě a o postupech, které by měli použít“ (Armstrong 2007, s. 372).

Dale upozorňuje na to, že: „Dobře vedený, nicméně náročný pohovor by měl být náročnou a tvrdou prací. Rovněž by měl být důkladný a měl by prozkoušet. Účelem pohovoru je prozkoumat schopnosti a zkušenosti uchazeče oproti kritériím potřebným pro efektivní výkon dané práce. Je úkolem tazatele zajistit, že zvolený uchazeč bude nejvhodnější osobou pro danou práci, tj. člověkem, který ji odvede nejlépe“ (Dale 2007, s. 3). K tomu Bělohávek dodává, že: „Promyšlenými a dobře vedenými otázkami můžeme často kontrolovat průběh rozhovoru“ (Bělohávek 2009, s. 57).

Vajner tvrdí, že základem úspěchu každého rozhovoru je pečlivá příprava a použití osnovy pohovoru. Dobře připravená osnova pohovoru:

- zvyšuje účinnost vytěžení informací z pohovoru,
- zvyšuje výkon,
- rozhovor je snazší, když je dána jeho struktura,

- prezentuje profesionální image firmy i pracovníků, kteří pohovor vedou (srov. Vajner 2007, s. 57).

Podle Dvořákové je vhodný rozhovor před komisí, protože: „Při tomto rozhovoru hovoří minimálně dva tazatelé s jedním uchazečem. Mezi hodnotiteli může být přímý nadřízený, nadřízený o jeden stupeň výše než bezprostřední vedoucí, budoucí kolega, psycholog aj. Jejich optimální počet je tři, protože si zachovávají akceschopnost a mohou rychle – třeba hlasováním – dospět k závěru, koho považují za vhodného kandidáta“ (Dvořáková 2012, s. 155).

Koubek rozeznává výběrové pohovory podle množství a struktury účastníků jako:

- a) Pohovor 1 + 1, kdy pohovor s uchazečem vede zpravidla bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu. Při tomto pohovoru je otevřenější atmosféra. Je vhodný především při obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací.
- b) Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí), v panelu posuzovatelů jsou tři až čtyři osoby seznámené s povahou pracovního místa. Zpravidla je to bezprostřední nadřízený, personalista a psycholog. Členové panelu si předem domluví své role při pohovoru. Pro uchazeče je tento pohovor více stresující. Je vhodný při obsazování především náročnějších pracovních míst.
- c) Postupný pohovor, který je sérií pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli. Zachovává výhody obou předchozích typů pohovorů, ale pro uchazeče je časově náročnější, únavnější a snižuje spontánnost jeho odpovědí.
- d) Skupinový pohovor, kdy na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Je vhodný pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Šetří čas a lépe lze posoudit osobnost uchazečů, ale na druhé straně umožňuje některým uchazečům uniknout pozornosti.

Podle obsahu a průběhu Koubek rozeznává pohovory:

- Nestrukturovaný pohovor, kdy obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a cíle bývají stanoveny zpravidla jen

rámcově. Uchazečům nedává stejnou šanci, je citlivý na tzv. haló efekt. Rozhodnutí na jeho základě je snadno napadnutelné. Naopak umožňuje zjistit o uchazeči některé zajímavé skutečnosti a lépe posoudit jeho osobnost.

- Strukturovaný (standardizovaný) pohovor, kdy obsah, pořadí otázek i čas, který se věnuje jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány. Tento pohovor je efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů. Musí být ale podrobně dokumentován, což umožňuje i čelit případným stížnostem. Je náročnější na přípravu, a nevýhodou je, že posouzení uchazeče je poněkud obtížnější.
- Polostrukturovaný pohovor, se snaží spojit výhody a minimalizovat nevýhody obou předchozích (srov. Koubek 2008, s. 179, 180).

Armstrong konstatuje, že: „Pohovor se obvykle skládá z pěti částí:

1. přivítání a úvodní slovo;
2. hlavní část zaměřená na získání informací o uchazeči, potřebných k posouzení toho, zda uchazeč vyhovuje požadavkům pracovního místa;
3. informování uchazečů o organizaci a pracovním místě;
4. odpovědi na otázky uchazeče;
5. závěr pohovoru s informováním o následných krocích“ (Armstrong 2007, s. 373).

Ve společnosti se příprava na výběrový pohovor dělá formou seznámení s motivačními dopisy, životopisy, dotazníky pro účely výběrového řízení a s výsledky *pracovní a profesní diagnostiky COMDI*.

Výběrový pohovor jako třetí kolo výběrového řízení zpravidla následuje po absolvování a vyhodnocení *pracovní a profesní diagnostiky COMDI*, probíhá na stejném místě jako tato diagnostika. Ze společnosti se výběrového pohovoru účastní přímý nadřazený pracovník obsazované pozice nebo manažer projektu (oba dobře znají obsah práce na

obsazovaném místě) a jeden pracovník z vedení organizace. U některých výběrových pohovorů je i administrativní pracovnice, ale ta pouze organizačně zajišťuje plynulý průběh jednotlivých pohovorů.

V úvodu pracovník z vedení organizace přivítá uchazeče a stručně ho informuje o společnosti. Přímý nadřízený nebo manažer projektu seznámí pracovníka s informacemi o obsazovaném místě. Výběrový pohovor ve společnosti není strukturovaný, kdy obsah, pořadí otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány. Posuzovatelé vedou volně plynoucí rozhovor, kde se sice některé otázky opakují, ale cíle rozhovoru jsou stanoveny jen rámcově. Hrozí zde nebezpečí, že otázky mohou zasáhnout i do soukromí uchazeče a nebudou se vztahovat bezprostředně k požadavkům pracovního místa (srov. Koubek 2008, s. 180). Na druhé straně se rozhovor opírá o výsledky diagnostiky COMDI, takže posuzovatelé se mohou zaměřit na ty vlastnosti, či schopnosti uchazeče, které ve výsledcích diagnostiky nejsou příznivé nebo naopak mají nadprůměrné hodnoty. Myslím si, že v tomto případě by se mohl ve společnosti použít polostrukturovaný rozhovor, který by měl v úvodní části shodné otázky pro všechny uchazeče, druhá část by se pak zaměřovala na individuální výsledky diagnostiky.

Během pohovoru si k jednotlivým uchazečům dělají hodnotitelé stručné poznámky. Ke konci pohovoru dává pracovník z vedení společnosti prostor pro dotazy uchazeče ohledně pracovního místa i organizace. Na závěr uchazeče informuje, jakým způsobem a v jaké době bude písemně (zpravidla e-mailem) informován o výsledku výběrového řízení.

3.11 Fáze vyhodnocení výběru pracovníků a určení nejvhodnějšího uchazeče

Po ukončení výběrového pohovoru čeká posuzovatele nejtěžší úkol, kterým je výběr nejvhodnějšího uchazeče. Dvořáková tvrdí, že: „Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu“ (Dvořáková 2012, s. 151).

„Nejvhodnějším uchazeči o zaměstnání, který pravděpodobně nejlépe splňuje stanovené požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě, je předána nabídka zaměstnání. Pokud ji akceptuje, následují formální procedury spojené s přijetím vybraného uchazeče o zaměstnání“ (Šikýř 2012, s. 90).

Fáze vyhodnocení výběru pracovníků a určení nejvhodnějšího uchazeče probíhá ve společnosti RCV formou diskuse hodnotitelů po ukončení výběrového řízení. Hodnotitelé vychází z doložených materiálů, diagnostiky COMDI a z poznámek z výběrového pohovoru. V případě nejednotnosti názorů na nejvhodnějšího uchazeče má zpravidla hlavní slovo manažer projektu nebo budoucí přímý nadřízený.

3.12 Dokumentace během výběrového řízení

„Průvodní korespondence během výběrového řízení by měla co nejdříve odrážet organizační kulturu. Pokud je připravena předem umožňuje:

- a) navázat kvalitní kontakt s uchazečem, který je dán nejen obsahem sdělení, ale i rychlostí reakce na projevený zájem či průběh,
- b) seznámit uchazeče s průběhem celého výběrového řízení až k rozhodnutí,
- c) připravit uchazeče na alternativu odmítnutí,
- d) propagovat vlastní organizaci a její kulturu, filozofii, hodnoty apod“ (Hroník 2007, s. 146).

Ve společnosti RCV má průvodní korespondenci během výběrového řízení na starosti administrativní pracovnice. Po uveřejnění inzerátu, ve kterém je uveden její kontakt, musí napsat jednotlivým uchazečům, které dokumenty mají doložit (většinou prostřednictvím e-mailů). Na základě doložených dokumentů a předvýběru, který provádí přímý nadřízený nebo projektový manažer, psycholog a vedoucí podpory podnikových procesů, zasílá administrativní pracovnice uchazečům, kteří jsou zcela nevhodní nebo nevhodní pro obsazovanou pozici odmítavý dopis. Vhodným uchazečům, kteří jsou pozváni do dalšího kola výběrového řízení

- k testování profesní a pracovní diagnostikou COMDI, zasílá pokyny, kde a kdy bude testování provedeno. Na toto testování většinou přímo navazuje i informace o výběrovém pohovoru, který se zpravidla realizuje stejný den, jako diagnostika COMDI. Po ukončení výběrového pohovoru a určení nejvhodnějšího pracovníka – zpravidla do pěti dnů, zasílá administrativní pracovnice odmítavé dopisy neúspěšným uchazečům. Vybraným uchazečům zasílá s informací o přijetí do pracovního poměru i návrh pracovní smlouvy a ostatních pracovněprávních dokumentů. Průběžně také odpovídá na případné dotazy, které mají uchazeči během výběrového řízení nebo jejich dotazy dále přeposílá nadřízenému nebo manažerovi projektu. Veškerou zaslánou i přijatou korespondenci ukládá administrativní pracovnice do souboru, kde je kdykoli k nahlédnutí.

3.13 Výběr pracovníků – shrnutí

Výběr pracovníků je personální činnost, která je ve společnosti RCV prováděna velmi pečlivě. V případě nových pracovních míst na pozici poradce vzdělávacích programů probíhá v současném turbulentním období převážně krátkodobé plánování. Identifikace potřeby nových zaměstnanců vzniká z plánů organizace, ale především z momentální potřeby, kterou je například realizace zadaného projektu, a musí se řešit pružně. Ve společnosti je poměrně podrobně propracovaná analýza pracovního místa, která je zpracovaná v Popisu funkce poradce vzdělávacích programů a Náplni práce (viz příloha č. 3 a č. 4). Na základě analýzy pracovního místa je stanoven profil pracovníka, který by toto místo měl vykonávat. Od poradce vzdělávacích programů se očekává, že bude flexibilní, odolný vůči mentální zátěži, bude mít výborný slovní i písemný projev, bude přesný, precizní, přizpůsobivý a samostatný. Měl by disponovat určitým stupněm sebekontroly a schopností přijmout odpovědnost. Je stanoveno optimální vzdělání, které by poradce měl splňovat. Výhodou je praxe v oblasti sociální práce – poradenství pro nezaměstnané. Důležitá je i schopnost sociálního kontaktu, jistota a pohotovost vystupování, výborné organizační schopnosti a další osobní kvality.

Při získávání pracovníků se společnost RCV obrací na vnější trh, protože nemá pracovníky na vnitřním trhu, které by s nabídkou mohla

oslovit. Nabídku zveřejňuje formou inzerátu (viz příloha č. 5) na webových stránkách a v regionálním tisku. Uveřejněný inzerát by mohl kromě požadavků na pracovníka obsahovat konkrétní výhody a benefity, které společnost může uchazečům nabídnout, v případě uveřejnění v regionálním tisku by zde měla být i stručná charakteristika činnosti společnosti. Od uchazečů se požaduje motivační dopis, životopis a dotazník pro účely výběrového řízení.

Ve společnosti RCV existují tři kola výběrového řízení. Prvním kolem je předvýběr, který se provádí analýzou obdržených dokumentů. Z tohoto kola se určují vhodní uchazeči, kteří budou pozváni k dalšímu výběru. Druhým kolem je profesní a pracovní diagnostika COMDI, která je vlastním produktem společnosti. Pro testování poradců je vytvořena speciální testová baterie Poradce VP, kterou se testuje v první části verbální a numerická logika, druhá část je zaměřena na měkké dovednosti. Výstup diagnostiky COMDI se tiskne v podobě *výsledků profesní diagnostiky* (viz příloha č. 6), ve kterých jsou v procentech uvedeny testované dovednosti, měkké kompetence i celkový průměr faktorů. Třetím kolem výběru je výběrový pohovor, který se uskutečňuje zpravidla stejný den jako diagnostika COMDI. Tento pohovor je volně plynoucí, opírá o výsledky diagnostiky COMDI a posuzovatelé se pak můžou zaměřit na hodnoty z diagnostiky, které nejsou příznivé nebo naopak jsou nadprůměrné. Po ukončení výběrového řízení určí hodnotitelé nejvhodnějšího pracovníka. Ve společnosti by se při výběrovém pohovoru mohl použít polostrukturovaný rozhovor, který by měl v úvodní části shodné otázky pro všechny uchazeče, druhá část by se pak zaměřovala na individuální výsledky diagnostiky.

Během celého výběrového řízení je pořizována průběžná dokumentace, která je uložena v souboru s možností kdykoliv nahlédnout.

4 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků podle Koubka představuje řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Jde o procedury související s počáteční fází pracovního poměru (srov. Koubek 2008, s. 189).

Bedrnová ve své knize říká, že: „Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje jak výměnu informací mezi uchazečem a podnikem, tak i splnění potřebných právních, administrativních a dalších náležitostí přijetí nového zaměstnance do podniku (tj. uzavření pracovní smlouvy, školení o bezpečnosti práce apod.). Tento proces se sice začíná uskutečňovat již od prvních kontaktů uchazeče o zaměstnání s podnikem, završen je však jen v případě pozitivního rozhodnutí o přijetí“ (Bedrnová 2004, s. 328).

Ve společnosti RCV se proces přijímání nových pracovníků uskutečňuje v souladu se Zákoníkem práce. Jako účetní společnosti mám na starosti mzdovou a personální agendu, a proto činnosti s přijímáním nových pracovníků, které se ve společnosti RCV realizují, znám z vlastní zkušenosti.

4.1 Péče o nového pracovníka před nástupem

Podle Hroníka bezprostředně po rozhodnutí o přijetí úspěšného uchazeče následuje doba, která může představovat až 3 měsíce než úspěšný uchazeč nastoupí do práce. Během této doby však vybraný uchazeč může úspěšně absolvovat další výběrová řízení, může si rozmyslet nástup apod. Je tedy na organizaci, aby byla s uchazečem v kontaktu, různými způsoby jej motivovala a činila jej součástí sebe sama (srov. Hroník 2007, s. 335). Hroník dále říká, že v této době lze s vybraným uchazečem podepsat pracovní smlouvu, která má spíše charakter psychologického vázacího aktu než právního. Především je třeba s kandidátem udržovat „lidský“ vztah (srov. Hroník 2007, s. 115).

S úspěšnými uchazeči je společnost RCV v kontaktu. Nejedná se o zapojení budoucího pracovníka do aktivit společnosti, ale o kontakt ve

smyslu zaslání návrhu pracovní smlouvy a dalších pracovněprávních dokumentů. Uchazeči je (zpravidla e-mailem) zaslán dopis, ve kterém je vyrozuměn, že byl vybrán na obsazovanou pozici. Je zde uvedeno i datum nástupu společně s informací, o místě a času nástupu. Novému pracovníkovi se zasílá i osobní dotazník společnosti, ve kterém jsou již uvedeny podrobnější údaje potřebné pro uzavření pracovního poměru, dále je mu zaslána žádost o výpis z lékařské dokumentace (popřípadě i žádost o vstupní lékařskou prohlídku). Je zde i seznam dalších dokumentů, které od něho budou při uzavření pracovního poměru požadovány. Pokud uchazeč se vším souhlasí, zasílají se mu vybrané směrnice společnosti (např. pracovní řád, projektová dokumentace) a plán vstupního školení, které trvá zpravidla dva dny ihned na začátku pracovního poměru.

4.2 Návrh pracovní smlouvy a dalších pracovněprávních dokumentů

Podle Zákoníku práce je pracovní smlouva jedním ze základních pracovněprávních vztahů (srov. § 3 zákoníku práce). Koubek říká, že nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci. Nesmíme zapomínat ani na další dokumenty upravující vztah pracovníka a organizace. Organizace vypracuje návrh pracovní smlouvy, se kterým se pracovník může seznámit a vyjádřit se k němu. Smlouva totiž nemůže být jen jednostrannou záležitostí (srov. Koubek 2008, s. 189).

Pracovní smlouva je ve společnosti RCV vyhotovena písemně. Obsahuje podstatné náležitosti: druh práce, na který je zaměstnanec přijímán, místo výkonu práce, den nástupu do práce a další nepodstatné náležitosti – ujednání o: době trvání pracovního poměru, zkušební době, zasílání mzdy na bankovní účet zaměstnance, tom, že zaměstnanec nepožaduje před nastoupením dovolené na zotavenou vyplacení mzdy splatné během dovolené. Ujednání o mzdě v pracovní smlouvě je odkázáno na mzdový výměr, který bývá nedílnou součástí této smlouvy. V pracovní smlouvě jsou dále uvedeny práva a povinnosti smluvních stran a na závěr informace o základních právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru (srov. § 34 zákoníku práce). Ve společnosti RCV se

postupuje v současné době tak, že se návrh pracovní smlouvy, mzdového výměru, popisu pracovní funkce a náplň práce zasílá novému zaměstnanci k vyjádření na jeho uvedenou e-mailovou adresu. Pokud se pracovníkovi cokoli z podmínek nelíbí, má možnost domluvit změnu ještě před nástupem a podpisem těchto dokumentů.

4.3 Vstupní lékařská prohlídka

„Zpravidla před podpisem pracovní smlouvy by měl nový pracovník absolvovat i vstupní lékařskou prohlídku“ (Koubek 2008, s. 190).

Společně s návrhem pracovní smlouvy a ostatních dokumentů se pracovníkovi zasílá i žádost o provedení vstupní lékařské prohlídky. Společnost RCV má svého smluvního lékaře, ale jelikož jsou noví zaměstnanci přijímáni i na pracoviště, která jsou vzdálená od administračního sídla společnosti, je umožněno těmto pracovníkům absolvovat vstupní lékařské prohlídky u svého praktického lékaře. V případě nových pracovníků, kteří budou nastupovat v Havlíčkově Brodě, je zasílána žádost o výpis z lékařské dokumentace pro jejich praktického lékaře. S touto vyplněnou žádostí pak absolvují vstupní lékařskou prohlídku, zpravidla první den pracovního poměru, u smluvního lékaře společnosti.

4.4 První den pracovního poměru, podepsání pracovní smlouvy, seznámení s právy a povinnostmi

Podle Zákoníku práce vzniká pracovní poměr dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance (§ 36 zákoníku práce). Protože funkce poradců vzdělávacích programů není funkcí vedoucích pracovníků, vzniká jejich pracovní poměr ve společnosti RCV dnem sjednaným v pracovní smlouvě.

Ještě před podpisem pracovní smlouvy ústně seznámí nového pracovníka pracovník personálního útvaru s právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru v organizaci, jednak z povahy práce na příslušném pracovišti (srov. Koubek 2008, s. 190).

Nového pracovníka se v den nástupu ujme buď přímý nadřízený, nebo projektový manažer. Prvním krokem je předání pracovní smlouvy a ostatních pracovněprávních dokumentů, které jsou již připravené a podepsané ředitelem společnosti. Pracovníkovi se nechá dostatečně dlouhá doba na to, aby si je mohl ještě jednou v klidu přečíst. Přímý nadřízený nebo projektový manažer také odpoví na případné pracovníky dotazy. Potom nového pracovníka posupně představí ostatním stávajícím pracovníkům, kteří jsou přítomni, a dovede ho k účetní, která od něj přebere další potřebné dokumenty (životopis, ověřený doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, atd.) a nechá ho vyplnit *prohlášení poplatníka k vyúčtování daně z příjmů*. Účetní pak nového pracovníka zavede zpět k jeho přímému nadřízenému nebo projektovému manažerovi.

4.5 Vstupní školení

Kociánová ve své publikaci říká, že bezprostřední nadřízený by měl pracovníkovi poskytnout podrobnější informace o pracovišti i pracovním místě a měl by odpovědět na jeho dotazy. Dále by měl pracovníka seznámit s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (srov. Kociánová 2010, s. 130).

Vstupní školení ve společnosti RCV je zpravidla dvoudenní. Jeho plán je zasílán novým pracovníkům ještě před začátkem pracovního poměru. Toto školení začíná zajištěním přístupů novým zaměstnancům do jednotlivých interních aplikací, které má na starosti programátor společnosti, pokračuje školením v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, které zajišťuje vedoucí podpory podnikových procesů. Následuje předání techniky (notebooky a mobilní telefony), které zaměstnanci dostanou na základě předávacího protokolu a sepsané *dohody o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů*. Dále jsou noví pracovníci seznámeni s vnitropodnikovými směrnici, organizační strukturou společnosti a s projektem, do kterého budou zapojeni. Nedílnou součástí vstupního školení je i obsluha a interpretace aplikace pracovní a profesní diagnostiky COMDI a seznámení se s používáním dalších

interních aplikací společnosti (plán vstupního školení je interní dokument, který není veřejně přístupný).

4.6 Uvedení na pracoviště

Podle Koubka by měl pracovník personálního útvaru doprovodit přijímaného pracovníka na jeho nové pracoviště a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému.(srov. Koubek 2008, s. 191).

Ve společnosti RCV uvádí nové poradce vzdělávacích programů na pracoviště vedoucí vzdělávacích programů nebo manažer projektu. Uvedení na pracoviště je ale možné pouze u poradců, kteří budou vykonávat svou činnost v Havlíčkově Brodě. Problém nastává u pracovníků, kteří jsou přijímáni na regionální pracoviště. Některá tato pracoviště vznikají teprve v návaznosti na začátek projektu. Vedoucí podpory podnikových procesů zpravidla vytipuje pronájem vhodných prostor, ve kterých budou nová pracoviště. Nový zaměstnanec někdy musí sám dokončit jednání o pronájmu, včetně zařízení nájemní smlouvy. Dokud není pracoviště vybaveno, pracují tito zaměstnanci z domova. Není to sice nejlepší postup, protože je zpravidla i na novém zaměstnanci, jak rychle se podaří nové pracoviště zprovoznit, ale vzhledem ke krátké době od podpisu *Smlouvy o realizaci projektu* (interní dokument, který není veřejně přístupný), do zahájení projektových aktivit, je to někdy jediné možné řešení. V tuto chvíli je především na přímém nadřízeném nebo na manažerovi projektu, aby novému pracovníkovi poskytli v zařizování nového pracoviště potřebnou podporu.

4.7 Založení osobní složky v personální evidenci

Po podpisu pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok přijímání, a sice zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení apod. Za minimální rozsah údajů lze považovat následující údaje:

- e) příjmení (rodné příjmení), jméno, titul,
- f) datum a místo narození,

- g) rodné číslo,
- h) rodinný stav a informace o závislých dětech,
- i) adresa trvalého bydliště,
- j) adresa přechodného bydliště,
- k) telefonní číslo,
- l) národnost/státní příslušnost,
- m) charakteristika zdravotního stavu/změněná pracovní schopnost,
- n) údaje o kvalifikaci (vyučenost, vzdělání, praxe),
- o) informace o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu,
- p) datum vzniku pracovního poměru,
- q) pracovní zařazení v organizaci,
- r) místo pracoviště v organizaci (srov. Koubek 2008, s. 190).

Podle Zákoníku práce je zaměstnavatel oprávněn vést osobní spis zaměstnance, který smí obsahovat jen písemnosti nezbytné pro výkon práce v pracovním poměru (srov. § 312 zákoníku práce).

Dále, jak říká Armstrong: „noví pracovníci by měli předat všechny dokumenty, které obdrželi od předchozích zaměstnavatelů (například zápočtový list pro účely sociálního zabezpečení, dokumenty související s odvody daně z příjmu apod.)“ (Armstrong 2007, s. 397).

Jako podklad pro založení osobní složky zaměstnance je ve společnosti RCV používán osobní dotazník (viz příloha č. 8), který nový zaměstnanec vyplňuje zpravidla první den pracovního poměru. Složka zaměstnance je ve společnosti vedena v elektronické podobě, kdy jsou jednotlivé údaje osobního dotazníku zadány do mzdového a personálního programu. Účetní na základě těchto údajů vystaví přihlášku ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění a založí mzdový list.

Současně je osobní složka vedena v papírové podobě, kdy účetní zakládá složku zaměstnance, do které ukládá pracovní smlouvu, mzdový výměr, dodatek k pracovní smlouvě, popis funkce, náplň práce. Osobní složka navíc obsahuje podepsaný životopis, úředně ověřený doklad o

nejvyšším dosaženém vzdělání, popř. doklad o vzdělání, které je předpokladem k přijetí do pracovního poměru. Dále se zakládá i dohoda o hmotné odpovědnosti pracovníka, protože poradci vzdělávacích programů často v hotovosti proplácejí doklady účastníkům projektů a dohoda o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů, která je doplněna seznamem převzatého majetku pracovníkem, ať již se jedná o mobilní telefon, notebook nebo vybavení kanceláře. V osobní složce jsou uloženy i další doklady pracovníků jako vstupní lékařská prohlídka, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, potvrzení o době vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání na úřadu práce, popřípadě čestné prohlášení o době, kdy nový pracovník před nástupem do zaměstnání nepracoval ani nebyl evidován na úřadu práce. Mezi další založené doklady může patřit i rozhodnutí o přiznání důchodu, rozhodnutí o invaliditě I., II. nebo III. stupně nebo o zdravotním znevýhodnění atd.

4.8 Přijímání pracovníků – shrnutí

Přijímání pracovníků je personální činnost, která ve společnosti RCV navazuje na výběr pracovníků a vychází především ze Zákoníku práce. Ještě před nástupem nového pracovníka do pracovního poměru je s tímto pracovníkem společnost v kontaktu, zasílá mu dopis, ve kterém je vyrozuměn, že byl vybrán na obsazovanou pozici a informován o datu nástupu. Dále dostává návrh pracovní smlouvy, mzdového výměru, náplň práce a popis pracovní funkce, ke kterému se může vyjádřit a žádost o výpis z lékařské dokumentace popř. žádost o vstupní lékařskou prohlídku, kterou si pracovník musí zajistit ještě před začátkem pracovního poměru. Následně jsou mu doručeny vybrané směrnice společnosti, plán vstupního školení, osobní dotazník a seznam dalších dokumentů, které od něho budou při uzavření pracovního poměru požadovány.

První den pracovního poměru je pro nového pracovníka připravená pracovní smlouva a ostatní pracovněprávní dokumenty podepsané ředitelem společnosti, které pracovníkovi k podpisu předává přímý nadřízený pracovník nebo manažer projektu. Ten nového pracovníka také představuje ostatním přítomným spolupracovníkům. Následně je doveden k účetní, která od něj převezme další požadované dokumenty (životopis,

ověřený doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, atd.) a vyplněný osobní dotazník. Zde nový pracovník také podepisuje *prohlášení poplatníka k vyúčtování daně z příjmů*.

Potom nový pracovník absolvuje vstupní školení, které je zpravidla dvoudenní. Zde dostane přístupy do jednotlivých interních aplikací, pokračuje školením v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, dále je pracovníkovi předána technika (notebook a mobilní telefon). Školení pokračuje seznámením s vnitropodnikovými směrnicemi, organizační strukturou společnosti a s projektem, do kterého bude nový pracovník zapojen, dále navazuje obsluha a interpretace diagnostiky COMDI a seznámení s dalšími interními aplikacemi.

Přijímání pracovníka by mělo pokračovat uvedením na pracoviště, ale to je možné pouze u pracovníků na pracovišti v Havlíčkově Brodě, protože ostatní regionální pracoviště někdy teprve vznikají. V tom vidím nedostatek, protože nový pracovník není na pracoviště uveden, ale je často pouze na něm, aby si toto pracoviště zajistil.

Posledním krokem přijímání je založení osobní složky v personální evidenci, které má na starosti účetní. Ta na základě údajů v osobním dotazníku a dalších předložených dokumentů zakládá osobní složku zaměstnance, jednak ve mzdovém a personálním programu (elektronická podoba), jednak v papírové podobě uložením pracovní smlouvy a dalších dokumentů.

5 Návrh řešení optimálnějšího způsobu výběru a přijímání zaměstnanců

Na tomto místě bych měla navrhnout optimálnější způsob výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti RCV na pozici poradce vzdělávacích programů, který jsem si vytýčila jako cíl své bakalářské práce.

Při výběru nových pracovníků ve společnosti RCV na pozici poradce vzdělávacích programů probíhá krátkodobé plánování, které navazuje na identifikaci potřeby nových zaměstnanců vyplývající z momentální potřeby, kterou je zpravidla realizace nového projektu. Existuje zde podrobná analýza pracovního místa, od které je odvozen profil pracovníka, který by měl tuto funkci vykonávat. Nároky na pozici poradce vzdělávacích programů jsou poměrně vysoké, a proto na nabídku pracovního místa často nereaguje dostatečný počet kvalitních uchazečů a společnost tedy nemá pokaždé možnost vybrat uchazeče, který by zcela odpovídal požadavkům obsazovaného místa. Nedostatky vidím v podaném inzerátu, chybí zde stručná charakteristika činností společnosti, uvedeny by měly být i konkrétní výhody a benefity, které může společnost zájemcům o práci nabídnout, čímž by mohla přilákat více uchazečů. Kromě nedostatku v inzerátu si myslím, že tyto uvedené činnosti probíhají v souladu s výše uvedenou literaturou

Výběrové řízení je ve společnosti RCV tříkolové. Žufan ve své publikaci uvádí, že tříkolová výběrová řízení jsou vhodná například pro manažerské pracovníky, obchodní zástupce a další klíčové pracovníky (srov. Žufan 2012, s. 61). U poradců vzdělávacích programů se předpokládají manažerské schopnosti a rozhodně jsou to klíčoví zaměstnanci společnosti, protože jejich práce se promítá téměř ve všech realizovaných činnostech společnosti.

Vlastní výběr pracovníků je ve společnosti prováděn formou tří kol, která jsou předvýběr – analýza dokumentů (životopisu, motivačního dopisu a dotazníku pro účely výběrového řízení) od uchazečů, profesní a pracovní diagnostika COMDI a výběrový pohovor. Ve společnosti RCV není přesně určeno, které z těchto kol má rozhodující váhu.

Předvýběr se zaměřuje na analýzu životopisu a dotazníku pro účely výběrového řízení. Důležitý je především rozbor životopisu, ze kterého lze zjistit dosažené vzdělání a praxi v oboru, což je jedno z nejdůležitějších kritérií výběru, protože už v *Nabídce projektové žádosti o finanční podporu* (interní dokument, který není veřejně dostupný), je často stanoveno předepsané vzdělání a praxe těchto zaměstnanců.

Druhým kolem výběrového řízení je profesní a pracovní diagnostika COMDI. Pro testování poradců je vytvořena speciální testová baterie Poradce VP, kterou se testuje v první části verbální a numerická logika, druhá část je zaměřena na měkké dovednosti. Výstup diagnostiky COMDI se tiskne v podobě *výsledků profesní diagnostiky*, ve kterých jsou v procentech uvedeny testované dovednosti. Diagnostika COMDI je produktem společnosti RCV, a proto se jí ve společnosti přikládá velký význam i když podle Koubka testy nelze použít jako rozhodující, ale pouze jako doplňkové metody (srov. Koubek 2008, s. 185).

Třetím kolem výběru je výběrový pohovor, který je nestrukturovaný, volně plynoucí a opírá se o výsledky diagnostiky COMDI. Posuzovatelé se můžou zaměřit na hodnoty z diagnostiky, které nejsou příznivé nebo jsou naopak nadprůměrné. Při výběrovém pohovoru by se mohl použít polostrukturovaný rozhovor, o kterém Koubek soudí, že je nejvhodnější, protože se snaží spojit výhody a minimalizovat nevýhody nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru (srov. Koubek 2008, s. 180). Návrh první části polostrukturovaného rozhovoru, který by měl shodné otázky pro všechny uchazeče, jsem vyhotovila v příloze č. 9. Druhá část pohovoru by se pak zaměřovala na konkrétní individuální výsledky diagnostiky COMDI.

Podle Koubka by firmy, které zaměstnávají více než 30 zaměstnanců, měly mít obsazenou funkci personalisty, protože lidé jsou nejcennějším zdrojem firmy a jejich řízení by tedy nemělo být amatérské (srov. Koubek 2007, s. 36). Samozřejmě bude záležet především na řediteli společnosti, zda tuto funkci zřídí, ale já bych ji do budoucna zřídít navrhovala, především vzhledem k velkému nárůstu pracovních míst, který pravděpodobně ještě není konečný. Současně se zřízením této funkce by měla být udělaná analýza budoucí pracovní činnosti a na jejím základě

připravena náplň práce personalisty. Návrh možné náplně práce pro pozici personalisty jsem vyhotovila v příloze č. 10.

Ve společnosti RCV se uplatňují poznatky z problematiky řízení lidských zdrojů. Výběr a přijímání pracovníků má daný postup, který ovšem není zapracován do interní směrnice. Na tomto místě bych tedy chtěla navrhnout zpracování směrnice, která by upravovala činnosti při výběru a přijímání nových pracovníků. Návrh vnitřní směrnice pro výběr nových pracovníků jsem vyhotovila v příloze č. 11.

Přijímání pracovníků se ve společnosti provádí v souladu s uvedenou literaturou a se Zákoníkem práce, takže mu nelze mnoho vytknout. Nedostatek je jen v uvádění nových pracovníků na pracoviště, které je možné pouze u pracovníků na pracovišti v Havlíčkově Brodě. Regionální pracoviště často teprve vznikají a je na nových pracovnících, aby si je zařídili. Tento problém ale nejde pokaždé eliminovat a je na funkčních nadřízených nebo manažerech projektu, aby novým pracovníkům ve stádiu zařizování nového pracoviště poskytli potřebnou podporu.

Nakonec bych se chtěla zmínit i o problému, který jsem měla se zpracováním kapitoly o profesní a pracovní diagnostiky COMDI. Protože se ve společnosti diagnostika COMDI neustále vyvíjí, musela jsem upravovat odkazy na webové stránky, které byly aktualizovány.

Závěr

Ve své práci jsem teoreticky vymezila činnosti výběru a přijímání nových zaměstnanců a porovnála je s činnostmi výběru a přijímání nových zaměstnanců na pozici poradce vzdělávacích programů realizovaných ve společnosti RCV. Jako jednu z nejdůležitějších činností jsem identifikovala tříkolové výběrové řízení, které se skládá ze tří částí: předvýběr, profesní a pracovní diagnostika COMDI a výběrový pohovor.

V návrhu optimalizace výběru a přijímání pracovníků jsem zhodnotila činnosti, které ve společnosti probíhají a navrhla jsem doplnění polostukturovaného výběrového pohovoru, zřízení funkce personalisty a vypracování vnitřní směrnice pro výběr nových pracovníků.

Vzhledem k tomu, že se společnost RCV věnuje ve své činnosti i problematice v řízení lidských zdrojů, své poznatky pečlivě uplatňuje i při vlastní personální činnosti výběru a přijímání nových pracovníků. Uvědomuje si, jak jsou pro ni „správní“ zaměstnanci potřební, protože právě oni jsou nejdůležitějším článkem při dosahování vytýčených cílů. Dá se tedy předpokládat, že i své činnosti výběru a přijímání bude nadále optimalizovat.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 592 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 92 s. ISBN 80-7226-873-2.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.
- DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 182 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty 2011*. 4. vyd. Olomouc: Anag, 2011. 416 s. ISBN 978-80-7263-646-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

Internetové zdroje

COMDI metodická příručka – modul C2 [online]. Comdi.cz. [cit. 17. 2. 2013]. Dostupná z: http://comdi.cz/docs/galerie2/0/33/metodika_c2_interpretace_v_stup_.pdf.

COMDI metodický popis k modulu rozvoj [online]. Comdi.cz. [cit. 17. 2. 2013]. Dostupný z: http://comdi.cz/docs/galerie2/0/59/metodick_p_ru_ka_k_modulu_rozvoj.pdf.

COMDI – o produktu [online]. Comdi.cz. [cit. 17. 2. 2013]. Dostupná z: <http://comdi.cz/o-produktu/>.

Měkké kompetence [online]. Nsp.cz. [cit. 17. 2. 2013]. Dostupná z: <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>.

Stránky organizace RCV, s. r. o. [online]. Rcv.cz. [cit. 17. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.rcv.cz/cs/>.

Stránky organizace RCV, s. r. o. [online]. Comdi.cz. [cit. 17. 2. 2013]. Dostupné z: <http://comdi.cz>.

Stránky národní soustavy povolání [online]. Nsp.cz. [cit. 17. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.nsp.cz/>.

Další zdroje:

Nabídky projektových žádostí o finanční podporu jsou interní dokumenty, které nejsou veřejně přístupné.

Plán vstupního školení je interní dokument, který není veřejně přístupný.

Smlouvy o realizaci projektu jsou interní dokumenty, které nejsou veřejně přístupné.

Vlastní zúčastněné pozorování při výběrovém pohovoru a při přijímání pracovníků.

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2 – Projektová organizační struktura

Příloha č. 3 – Popis funkce poradce vzdělávacích programů

Příloha č. 4 – Pracovní náplň poradce vzdělávacích programů

Příloha č. 5 – Inzerát na obsazení pracovního místa poradce vzdělávacích programů

Příloha č. 6 – Dotazník pro účely výběrového řízení

Příloha č. 7 – Vysvědčení COMDI pro poradce vzdělávacích programů

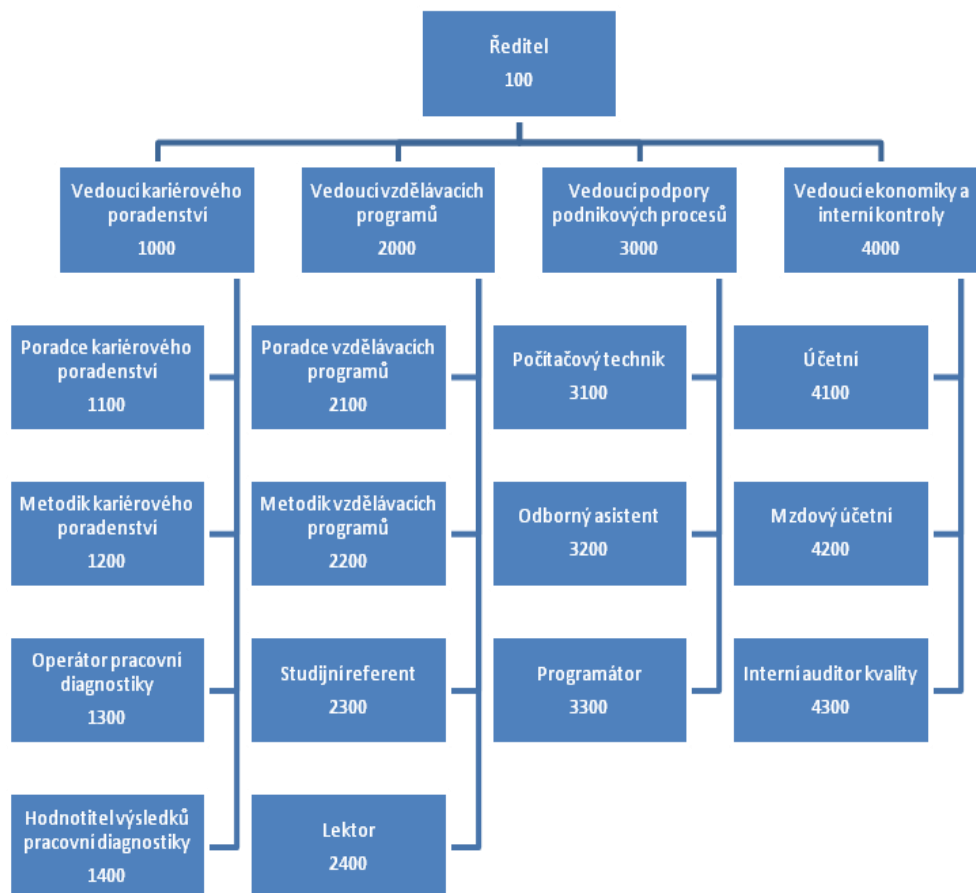
Příloha č. 8 – Vstupní dotazník

Příloha č. 9 – Návrh otázek polostrukturovaného rozhovoru

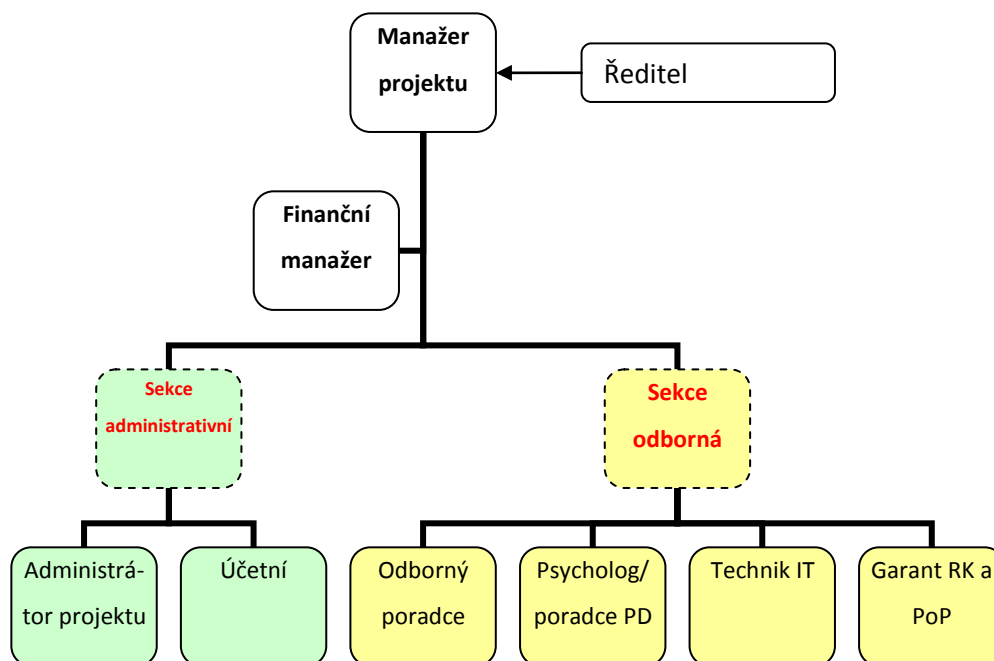
Příloha č. 10 – Návrh náplně práce pro pozici personalisty

Příloha č. 11 – Návrh vnitřní směrnice pro výběr nových pracovníků

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti



Příloha č. 2 – Projektová organizační struktura



Příloha č. 3 – Popis funkce poradce vzdělávacích programů

POPIS PRACOVNÍ FUNKCE

Název funkce				Číslo funkce	
Poradce vzdělávacích programů				2100	
Funkční zařazení					
Utvar	Nadřizená funkce	Zastupuje funkci	Funkčně zastupován	Podřizená funkce	
2000	100, 110, 2000	-	2000	-	
Kvalifikační požadavky					
Příprava a certifikáty					
Optimální školní vzdělání					Splňuje (A/N)
Bakalářský studijní program v oboru sociální politika a sociální práce Vyšší odborné vzdělání v oboru sociální činnost Vyšší odborné vzdělání v oboru sociální práce a sociální pedagogika Vyšší odborné vzdělání v oboru veřejnosprávní činnost					
Alternativní vhodné školní vzdělání					Splňuje (A/N)
Vyšší odborné vzdělání ve skupině oborů pedagogika, učitelství a sociální péče Bakalářský studijní program ve skupině oborů pedagogika, učitelství a sociální péče Bakalářský studijní program ve skupině oborů ekonomie Vyšší odborné vzdělání ve skupině oborů ekonomika a administrativa Vyšší odborné vzdělání ve skupině oborů právo, právní a veřejnosprávní činnost Bakalářský studijní program ve skupině oborů právo, právní a veřejnosprávní činnost					
Předepsaná praxe					Splňuje (A/N)
U této jednotky práce není zadána předepsaná praxe.					-
Certifikáty (povinné)					Splňuje (A/N)
U této jednotky práce není zadán žádný certifikát.					-
Odborné dovednosti a znalosti					
Kód	Název	Nutné/ výhodné	Min. stupeň kvalifikace*	Splňuje (A/N)	
A.2.1.2.3.01 1	Sestavování individuálních akčních plánů uchazečů o zaměstnání	nutné	6		
A.3.1.2.3.01 3	Posuzování vhodnosti pracovních míst z hlediska kvalifikace, praxe a preferencí uchazeče	nutné	6		
A.3.1.2.3.01 4	Posuzování vhodnosti uchazečů o zaměstnání pro zařazení do rekvalifikací	nutné	6		
A.3.1.2.3.01 7	Posuzování možnosti profesního uplatnění specifických skupin uchazečů o zaměstnání	nutné	6		
A.3.1.2.3.01 8	Posuzování vhodnosti uchazečů o zaměstnání pro využití jednotlivých nástrojů APZ	nutné	6		
A.3.1.2.3.02 1	Posuzování výsledků lékařských a psychologických vyšetření a testů z hlediska vhodného profesního uplatnění	nutné	6		
A.3.1.2.3.02 2	Posuzování výsledků bilanční a pracovní diagnostiky z hlediska vhodného profesního uplatnění	nutné	6		
A.3.1.2.3.04 1	Hodnocení spolupráce uchazečů o zaměstnání a dosažení cíle poradenského procesu	nutné	6		
A.3.1.2.3.04 2	Hodnocení plnění individuálních akčních plánů uchazečů	nutné	6		
A.6.1.2.3.01 1	Identifikace zájmů a předpokladů klienta na základě poradenského rozhovoru	nutné	6		
A.6.1.2.3.03 1	Díličí rozborů údajů o zprostředkování pracovních míst	nutné	6		
A.8.1.2.3.01 1	Vystavování evidenční karty uchazeče o zaměstnání, evidence údajů o uchazeči a o procesu zprostředkování	nutné	4		
B.1.1.2.3.00 1	Poučení uchazečů o práci o jejich právech a povinnostech a o službách organizace	nutné	4		
B.1.1.2.3.01 3	Individuální poradenství o možnostech profesního uplatnění uchazečů o zaměstnání	nutné	6		

B.1.1.2.3.01.5	Poskytování informací a konzultací zaměstnavatelům k možnostem rekvalifikací a umisťování uvolněných zaměstnanců při strukturálních změnách	nutné	6	
B.1.1.2.3.02.2	Skupinové poradenství o možnostech profesního uplatnění uchazečů o zaměstnání	nutné	6	
B.2.1.2.3.01.2	Jednání se zaměstnavateli o volných pracovních místech a jejich zprostředkování uchazečům o zaměstnání	nutné	6	
B.2.1.2.3.05.1	Dojednávání dalších odborných poradenských, psychologických a zdravotních služeb a posudků	nutné	6	
A.1.1.2.3.02.1	Orientace v přehledech, statistikách, analýzách a prognózách trhu práce	Výhodné	6	
A.2.1.2.3.01.2	Zpracovávání metodik v oblasti zprostředkování	výhodné	6	
I.2.3.31	podmínky a administrativní postupy zařazování a vyřazování uchazečů o zaměstnání do/z evidence	nutné	4	
I.2.3.33	podmínky a administrativní postupy pro zaměstnávání občanů se ZPS	nutné	4	
I.2.3.35	údaje o uchazeči o zaměstnání, obsah evidenční karty uchazeče	nutné	4	
I.2.3.36	údaje o volných pracovních místech, jejich vztah ke kvalifikaci uchazeče	nutné	4	
I.2.3.37	obsah vstupních poučení a vstupních pohovorů s uchazeči o zaměstnání	nutné	4	
I.2.3.38	legislativní pravidla pro zacházení s osobními údaji	nutné	4	
I.2.3.73	postupy při získávání a zpracování informací o volných pracovních místech	nutné	4	
A.4.2.02	školská soustava, vzdělávací úrovně, obory vzdělání, soustava KKOV	nutné	6	
I.2.3.01	zákon o zaměstnanosti	nutné	6	
I.2.3.02	národní akční plán zaměstnanosti	nutné	6	
I.2.3.03	metody a postupy individuálního pracovního poradenství	nutné	6	
I.2.3.04	metody a postupy skupinového pracovního poradenství	nutné	6	
I.2.3.05	metody a postupy pracovního poradenství pro specifické skupiny klientů	nutné	6	
I.2.3.07	etika poradenství	nutné	6	
I.2.3.08	metody a postupy zprostředkování práce	nutné	6	
I.2.3.09	metody a postupy zprostředkování práce pro specifické skupiny klientů	nutné	6	
I.2.3.11	svět práce, povolání, profesní skupiny, odvětví, klasifikace KZAM	nutné	6	
I.2.3.13	kvalifikační a další požadavky povolání a pracovišť	nutné	6	
I.2.3.14	trh práce, jeho vývojové trendy, ukazatele trhu práce a jejich posuzování	nutné	6	
I.2.3.17	další profesní vzdělávání, akreditace, certifikace, zákonem předepsané zkoušky	nutné	6	
I.2.3.22	výsledky psychologických vyšetření klienta a jejich vztah k profesnímu uplatnění	nutné	6	
I.2.3.23	výsledky lékařských vyšetření klienta a jejich vztah k profesnímu uplatnění	nutné	6	
I.2.3.24	výsledky bilanční a pracovní diagnostiky klienta a jejich vztah k profesnímu uplatnění	nutné	6	
I.2.3.34	podmínky zaměstnávání v zahraničí	nutné	6	
I.2.3.41	nástroje APZ, podmínky a pravidla pro jejich aplikaci	nutné	6	
I.2.3.42	individuální akční plán uchazeče, pravidla pro jeho sestavování a pro vyhodnocování jeho plnění	nutné	6	
I.2.3.43	podmínky pro zařazování uchazečů do rekvalifikačních kursů	nutné	6	
I.2.3.65	databáze dalšího vzdělávání DAT	výhodné	4	
I.2.3.12	charakteristické znaky povolání (činnosti, prac. prostředky, prac. prostředí, apod.)	výhodné	6	

1,2,3,15	základy pracovního práva, zákoník práce	výhodné	6	
1,2,3,21	charakteristické rysy osobnosti (zájmy, vlastnosti, schopnosti, zdravotní stav)	výhodné	6	

*Přidělování stupně kvalifikace: 1 Základní / střední vzdělání, 2 Střední vzdělání s vyučným listem (E), 3 Střední vzdělání s vyučným listem (H), 4 Střední vzdělání s maturitní zkouškou, 5 Vyšší odborné vzdělání, 6 Bakalářský studijní program, 7 Magisterský studijní program, 8 Doktorský studijní program

Obecné způsobilosti

Kód	Název	Nutné/ výhodné	Min. úroveň*	Splňuje (A/N)
A	řízení lidí	Výhodné	1	
B	organizování a plánování práce	nutné	1	
C	motivování lidí	nutné	1	
D	jednání s lidmi	nutné	2	
E	vyjednávání	nutné	1	
F	prezentování	nutné	1	
G	písemný projev a komunikace	nutné	2	
H	týmová práce	nutné	2	
I	práce s informacemi	nutné	3	
J	analyzování a řešení problémů	nutné	1	
K	rozhodování	nutné	1	
L	pružnost v myšlení a jednání (adaptabilita, flexibilita, přizpůsobivost, improvizace, způsobilosti)	nutné	1	
M	tvořivé myšlení	Výhodné	1	
P	jazykové způsobilosti	Výhodné	2	
R	počítačové způsobilosti	nutné	2	
S	numerické způsobilosti	nutné	1	
T	ekonomické způsobilosti	nutné	1	
U	právní způsobilost	nutné	2	
V	řízení motorových vozidel	nutné	1	
Z	osobnostní rozvoj	nutné	3	

*Úroveň obecné způsobilosti: 1 Elementární, 2 Pokročilá, 3 Vysoká (dle NSP)

Osobnostní požadavky

Název	Min. úroveň*	Splňuje (A/N)
Flexibilita	3	
Odolnost vůči mentální zátěži	3	
Organizační schopnost	3	
Písemný a slovní projev	4	
Přesnost, preciznost	4	
Přizpůsobivost	4	
Samostatnost	4	
Sebekontrola, sebeovládání	4	
Schopnost pracovat v týmu	3	
Schopnost přijmout odpovědnost	3	
Jistota, pohotovost vystupování	4	
Kultivovanost vystupování a zevnějšku	4	
Schopnost sociálního kontaktu	4	
Praktické myšlení	3	
Samostatné myšlení	3	
Teoretické myšlení	3	

Dlouhodobá paměť	4	
Krátkodobá paměť	3	
Koncentrace pozornosti	3	
Rozdělení pozornosti	4	
*Uroveň osobnostních požadavků: 1 Zanedbatelná, 2 Malá, 3 Střední, 4 Vysoká, 5 Mimořádné (dle NSP)		
Povinná a periodická školení		Interval
1. školení k jakosti a ekologii		1 rok
2. školení BOZP a PO		1 rok
3. řízení vozidel společnosti		1 rok
4. metodika práce, pracovní náplň		1 rok
5. Používání aplikací vnitropodnikového informačního systému		1 rok
6. další školení vyplývající z dosažené úrovně kvalifikačních požadavků		Dle plánu
Popis pracovní činnosti*		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Provádění skupinových a individuálních pohovorů s uchazeči při zprostředkování jejich vhodného uplatnění na trhu práce, včetně sestavování a aktualizace individuálních akčních plánů. 2. Poskytování poradenství a podpory uchazečům a osobám ohrožených nezaměstnaností při hledání zaměstnání včetně hmotného zabezpečení. 3. Spolupráce se zaměstnavatelskými organizacemi a státními institucemi v oblasti vzdělávání dospělých. 4. Poskytování informací o charakteristikách a funkcích vzdělávacích programů účastníkům a zákazníkům. 5. Zajišťování vhodných lektorů pro zabezpečení vzdělávacích akcí v souladu s učebním plánem a vnitropodnikovými předpisy. 6. Zajišťování vhodného prostorového a technického zázemí vzdělávacích akcí, včetně smluvního zabezpečení, v souladu s vnitropodnikovými předpisy a učebním plánem vzdělávací akce. 7. Samostatné vykonání kontroly dodržování platných zákonů a vnitropodnikových předpisů u účastníků vzdělávacích programů, subdávatelů vzdělávacích programů, poskytovatelů odborného výcviku a zaměstnavatelů. 8. Zpracovávání příslušné dokumentace vzdělávacích programů, včetně kontroly úplnosti a správnosti. 9. Koordinace spolupráce s poradci a specialisty UP, lékaři a psychology. 10. Spolupráce na přípravě a realizaci projektů a zakázek v oblasti dalšího vzdělávání, včetně vedení standardizované dokumentace projektu. 11. Monitorování vývoje trhu práce, zpracování statistických šetření a prognózování krátkodobé a střednědobé úrovně nezaměstnanosti v regionu. 12. Kontrola oprávněnosti a správnosti vyplácející doprovodných opatření. 13. Zajišťování odborného zaměření, metod a technik zprostředkovatelské činnosti při hledání zaměstnání. 14. Organizování spolupráce orgánů státní správy a samosprávy s podnikatelskou sférou při vytváření pracovních příležitostí a uplatnění nezaměstnaných. 15. Zprostředkovatelská činnost v rámci činnosti agentury práce, včetně metodické a konzultační činnosti při zprostředkování zaměstnání. 16. Předávání informací o požadavcích zákazníků vedení firmy. 17. Provádění a zajišťování procesu nákupu a prodeje v oblasti vzdělávacích programů. 18. Propagační činnosti v oblasti vzdělávání dospělých. 19. Vedení příslušné dokumentace. 		
*Podrobná specifikace odpovědnosti a činnosti je uvedena v náplni práce, která je nedílnou součástí pracovní smlouvy.		

Pracovní podmínky					
Popis pracovní podmínky					Deklarovaná úroveň*
Zátěž teplem					1
Zátěž neionizujícím zářením a elektromagnetickým polem včetně laserů					1
Zraková zátěž					1
Celková fyzická zátěž					1
Zátěž trupu a páteře s převahou statické práce (manipulace s břemeny)					1
Lokální zátěž - zátěž malých svalových skupin					1
Lokální zátěž jemné motoriky					1
Zátěž prací v omezeném nebo uzavřeném prostoru					1
Zátěž prací v nevhodných pracovních polohách					1
Práce ve výškách					1
Duševní zátěž					2
Zátěž chladem					1
Zvýšené riziko úrazu pracovníka					1
Zvýšené riziko obecného ohrožení					1
Pracovní doba, směnnost					1
Zátěž hlukem					1
Zátěž vibracemi					1
Zátěž prachem					1
Zátěž chemickými látkami					1
Zátěž invazivními alergeny					1
Zátěž biologickými činiteli způsobujícími onemocnění					1
Zátěž ionizujícím zářením					1
*Legenda: 1 Minimální, 2 Unosná míra, 3 Významná míra, 4 Vysoká míra					
Zdravotní podmínky					
Onemocnění omezující výkon pracovní funkce					Vyhovuje (A/N)
Duševní poruchy. Poruchy chování. Závažná psychosomatická onemocnění.					
Onemocnění vylučující výkon pracovní funkce					Vyhovuje (A/N)
Závažné duševní poruchy, těžké poruchy chování.					
Funkci zastává	Os. číslo	Od data	Podpis pracovníka	Schválil (ved. útvaru)	Podpis

V případě nesplnění některého z požadavků je řešení uvedeno v závěrovém plánu pracovníka uloženém v osobní složce zaměstnance

PRACOVNÍ NÁPLŇ PORADCE VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

Jméno a příjmení:

Pracovní úvazek 1.00 40 hod. týdně

Pracovní doba nerovnoměrně rozvržená dle § 85 ZP, dle potřeby zařízení včetně sobot, nedělí a svátků

Pracovník je povinen svědomitým a odpovědným plněním svých úkolů a vlastní iniciativou zabezpečovat požadované činnosti a s nimi spojené administrativy. Plně a řádně využívá stanovenou pracovní dobu. Při plnění svých úkolů se řídí pokyny nadřízených pracovníků. Spolupracuje se všemi dalšími úseky, dodržuje a řídí se Vnitřní směrnicí zaměstnavatele, dle potřeby přebírá úkoly na úrovni své náplně práce dalších zaměstnanců. V pracovních činnostech zejména zabezpečuje:

- 1. Provádění individuálních pohovorů s uchazeči při zprostředkování jejich vhodného uplatnění na trhu práce**
 - organizace informačních schůzek a instruktáží v oblasti získávání uchazečů o zaměstnání ke spolupráci,
 - spolupráce s úřadem práce při výběru účastníků do vzdělávacího programu,
 - zaškolování zapojených účastníků do vzdělávacího programu dle metodiky a závazných předpisů.
- 2. Poskytování poradenství a podpory uchazečům a osobám ohroženým nezaměstnaností při hledání zaměstnání včetně hmotného zabezpečení**
 - zajišťování poradenského servisu pro účastníky programu,
 - napomáhání při sestavování individuálních plánů účastníků programu,
 - motivace účastníků k vyhledávání zaměstnání a setrvání účasti v programu prostřednictvím konzultačních hodin a hodin v poradenském programu,
 - vedení přehledu o nezařazených účastnících do aktivit, udržování pravidelného kontaktu s nimi a navrhování náhradních řešení pro jejich zapojení v programu,
 - zajišťování komunikace mezi zaměstnavatelem, účastníkem a úřadem práce.
- 3. Spolupráce se zaměstnavatelskými organizacemi v oblasti rekvalifikace a umisťování uchazečů o zaměstnání**
 - pravidelná komunikace se zaměstnavatelskou sférou,
 - informování zaměstnavatelské sféry o možnostech spolupráce,
 - vedení záznamů o všech jednáních,
 - vyhledávání nových pracovních příležitostí s možným uplatněním účastníků vzdělávacího programu,
 - zajišťování odborného výcviku pro účastníky kurzů programu – smlouvy, informování vedoucího odborného výcviku o plnění učebního plánu a vedení dokumentace, kontrolní činnost, řešení problémů a stížností,
 - organizační zajišťování závěrečné zkoušky z odborného výcviku a vedení potřebné dokumentace,
 - vytváření podmínek pro získání příslibů pracovních míst.
- 4. Předávání informací o požadavcích zákazníků**
 - monitorování a zpracovávání analýz aktuálních požadavků zákazníků,

- monitorování trhu práce a sledování jeho vývoje,
- průzkum trhu práce a vedení kartotéky kontaktů se zaměstnavateli,
- vedení přehledu o možné a výhledové spolupráci se zaměstnavateli,
- zpracovávání analýzy trhu práce a v předstihu navrhování perspektivní a žádané aktivity.

5. Zajišťování přípravy a realizace vzdělávacích akcí

- efektivní zajišťování a realizování vzdělávacích programů,
- komunikace s pracovníky oddělení rekvalifikací a poradenství ÚP,
- zajišťování objednávek, lektorů a subdodávek,
- zabezpečování podkladů pro uzavírání pracovních smluv s lektory a vedoucími odborného výcviku,
- zajišťování pronájmů, výukových materiálů a vybavení výukových prostor,
- příprava pedagogické dokumentace pro lektory a účastníky aktivit,
- provádění nezbytné korespondence mezi Republikovým centrem vzdělávání, s.r.o. a účastníky kurzu, (pozvánky, změny programu, dotazy, žádosti, připomínky, atd.), vedení záznamů o těchto činnostech, ukládání kopií,
- zodpovědnost za svěřený majetek (mob. telefon, přenosný počítač, přidělené služební vozidlo), za správu svěřených výukových a technických prostředků,
- zodpovědnost za pronajaté prostory, či kanceláře, jejich technické vybavení a údržbu,
- organizačně zajišťuje a zodpovídá za průběh závěrečných zkoušek dle metodických pokynů,
- předávání předepsaných pokladů zákazníkovi (ÚP, firma) z realizace vzdělávací akce,
- dle potřeby operativně předkládá návrhy na změny v zajištění vzdělávacích akcí.

6. Administrativně organizační vedení lektorů

- provádění průběžné kontroly vedení výukových materiálů a pedagogické dokumentace,
- sledování zajištění jednotlivých kurzů lektory, v případě potřeb navrhuje jiná řešení,
- kontrolování úplnosti předávané pedagogické dokumentace,
- kontrolování úplnost a věcnost výkazů a dokladů pro mzdové účetnictví.

5. Zpracování příslušné dokumentace

- zpracovávání veškerých údajů a dat o klientovi a jeho aktivitách ve vzdělávacím programu do RCVinfo,
- zpracování týdenního hlášení o svěřených účastnících v programu (účast v etapě, problémy atd.),
- zpracování měsíční hlášení o svých činnostech dle náplně práce,
- dle ujednání hodnocení, evidence a hlášení docházky nebo absence účastníků kurzů,
- zajišťování kontaktu a hlášení o vzdělávacích aktivitách mezi zainteresovanými subjekty,
- předkládání úplné dokumentace o ukončené aktivitě a v daném termínu nadřizovanému,
- vedení a archivace závazné dokumentace na předepsaných tiskopisech, doplňování kartotéky, předkládání zprávy pro hodnocení a měřitelné výstupy na předepsaných tiskopisech.

6. Spolupráce při přípravě výukových materiálů

- podíl na úpravě učebních materiálů vyplývajících z potřeb vzdělávacích aktivit,
- sledování zastaralých výukových materiálů, navrhování inovací,
- předkládání inovačních návrhů v evidenci pedagogické dokumentace.

- 7. Spolupráce na inovaci vzdělávacích programů**
 - evidování a hlášení informací o průzkumu trhu práce pro přípravu nových běhů kurzů,
 - sledování monitoringu trhu práce,
 - sledování termínů končících akreditací, navrhování obnovení nebo inovace akreditací,
 - předkládání návrhů pro zajišťování dalších aktivit.
- 8. Zodpovědnost za správu svěřených výukových a technických prostředků**
 - vedení příručního skladu výukových materiálů a dle potřeb doplňování zásob,
 - nepřipustí zneužití úředních tiskopisů a s tím souvisejících informací.
- 9. Zpracování podkladů pro zpracování projektů, metodických materiálů a koncepcí**
 - podíl na tvorbě nových tiskopisů, výukových materiálů, včetně jejich korekce a úpravy,
 - podíl na zpracování žádostí o nové akreditace,
 - podíl na přípravě nových projektů.
- 10. Sledování vývojových trendů v oblasti výuky a výcviku**
- 11. Statistická a archivační činnost v rámci oddělení vzdělávacích programů**
 - kontrola úplnosti a archivace veškerých dokladů souvisejících se vzdělávacími aktivitami (originály tiskopisů, vzory tiskopisů, úřední doklady), třídění, evidence a popisy těchto dokladů,
 - vystavování opisů osvědčení (v případě potřeby),
 - příprava potřebných hodnocení a statistických hlášení.
- 12. Zajišťování podkladů pro kontrolu, vyhodnocování a řízení jakosti oddělení vzdělávacích programů**
 - zpracování a vyhodnocování evaluačních dotazníků jednotlivých vzdělávacích programů.
- 13. Poskytování informací o charakteristikách a funkcích vzdělávacích programů**
 - vedení aktuálních přehledů nabízených vzdělávacích programů,
 - veřejná propagace aktuálních programů, zajišťování publicity a distribuce propagačního materiálu.
- 14. Stanovování odborného zaměření, metod a technik zprostředkovatelské činnosti při hledání zaměstnání**
- 15. Koordinace spolupráce s poradci a specialisty ÚP, lékaři a psychology**
- 16. Zodpovědnost za efektivní dodržování rozpočtu vzdělávacích programů**
- 17. Zajišťování kontrolní činnosti realizace vzdělávacích programů**

V Havlíčkově Brodě dne

Podpis zaměstnance:

Příloha č. 5 – Inzerát na obsazení pracovního místa poradce vzdělávacích programů

Republikové centrum vzdělávání, s. r. o.

Kubánské náměstí 1391/11

101 00 Praha 10

Hledá do svého týmu pracovníka na pozici:

Pracovní asistent/Osobní poradce (poradce vzdělávacích programů) –
Ústecký kraj

Náplň práce:

- Provádění skupinových a individuálních pohovorů s uchazeči při zprostředkování jejich vhodného uplatnění na trhu práce, včetně sestavování a aktualizace individuálních akčních plánů.
- Spolupráce se zaměstnavatelskými organizacemi a státními institucemi v oblasti vzdělávání dospělých.
- Zajišťování vhodných lektorů pro zabezpečení vzdělávacích akcí v souladu s učebním plánem a vnitropodnikovými předpisy.
- Zajišťování vhodného prostorového a technického zázemí vzdělávacích akcí, včetně smluvního zabezpečení, v souladu s vnitropodnikovými předpisy a učebním plánem vzdělávací akce.
- Zpracovávání příslušné dokumentace vzdělávacích programů, včetně kontroly úplnosti a správnosti.
- Koordinace spolupráce s poradci a specialisty ÚP, lékaři a psychology.
- Monitorování vývoje trhu práce, zpracování statistických šetření a prognózování krátkodobé a střednědobé úrovně nezaměstnanosti v regionu.
- Kontrola oprávněnosti a správnosti vyplácení doprovodných opatření.
- Zajišťování odborného zaměření, metod a technik zprostředkovatelské činnosti při hledání zaměstnání.
- Organizování spolupráce orgánů státní správy a samosprávy s podnikatelskou sférou při vytváření pracovních příležitostí a uplatnění nezaměstnaných.
- Zprostředkovatelská činnost v rámci činnosti agentury práce, včetně metodické a konzultační činnosti při zprostředkování zaměstnání.
- Předávání informací o požadavcích zákazníků vedení firmy.
- Provádění a zajišťování procesu nákupu a prodeje v oblasti vzdělávacích programů.
- Propagační činnosti v oblasti vzdělávání dospělých.
- Vedení příslušné dokumentace.

Požadujeme:

- Ukončené minimálně úplné středoškolské vzdělání s maturitou a praxe
- Minimálně 4-letá praxe v oblasti sociální práce - poradenství pro nezaměstnané NUTNÉ
- Uživatelská znalost MS Office
- Aktivní řidičský průkaz sk.B (vlastní automobil) NUTNÉ
- Pozitivní přístup a schopnost motivace účastníků vzdělávacích aktivit
- Výborné komunikační a prezentační dovednosti
- Vysokou flexibilitu - cestování v regionu Ústeckého kraje

Místo výkonu funkce:

Ústecký kraj (jednotlivé okresní oblasti regionu)

Pohovor s vybranými uchazeči:

Ústí nad Labem, v týdnu 10. – 14. 9.2012

Předpokládaný termín nástupu:

1.10.2012

Kontakt:

Bc. Lenka Nováková, lenka.novakova@rcv.cz

Příloha č. 6 – Dotazník pro účely výběrového řízení



Dotazník pro účely výběrového řízení – Poradce vzdělávacích programů

Jméno a příjmení uchazeče o práci:

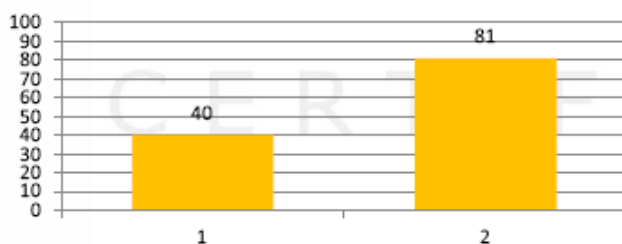
1. Uveďte Vaše nynější pracovní zařazení a zaměstnavatele:
2. S jakými cíli jste do posledního zaměstnání nastupoval(a)?
3. Podařilo se Vám tyto cíle splnit? ANO NE
4. Baví Vás, nebo bavila Vás tato práce? ANO NE
5. Řídíte nebo jste řídil(a) práci jiných lidí? ANO NE
6. Preferujete samostatnou práci? ANO NE
7. Máte rád(a) úkolově přidělovanou práci? ANO NE
8. Máte rád(a) tvůrčí práci? ANO NE
9. Domníváte se, že umíte řešit konfliktní situace? ANO NE
10. Jaká je Vaše představa o Vaší činnosti u nás:
11. Uveďte důvody, které Vás vedou k volbě tohoto zaměstnání:
12. Jaká Vám vyhovuje pracovní doba (největší rozmezí)?
13. Jste ochoten(na) pracovat v případě nutnosti přesčas? ANO, pokud práce přesčas
může být vykonávána po 20. hodině večerní z domu.
14. Jste závislý(á) na veřejné dopravě? ANO NE
15. Máte možnost absolvovat případně delší služební cesty? ANO NE
16. Máte vlastní automobil a můžete jej občas využít pro služební účely? ANO NE
17. Žádáte o nějaké pracovní výjimky?
V případě, že ANO, jaké?
18. Jaké jsou Vaše pracovní přednosti?
19. Naopak, jaké jsou Vaše pracovní nedostatky?
20. K jakému termínu v případě přijetí můžete nastoupit?
21. Máte zkušenosti v práci s osobami vedenými v evidenci ÚP? ANO NE
22. Jaká je Vaše představa o platovém ohodnocení?



Výsledky profesní diagnostiky

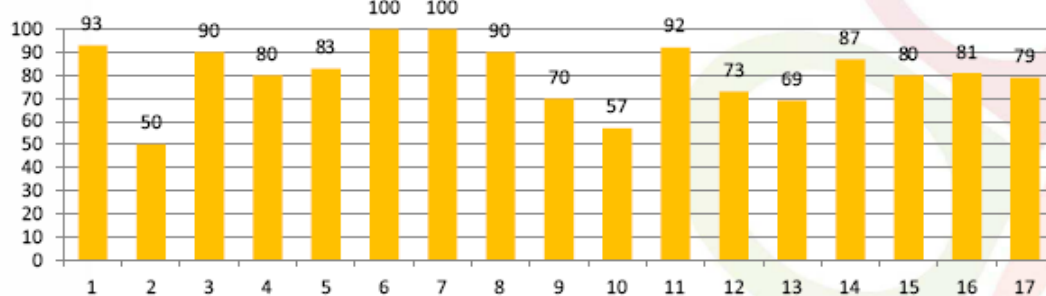
Modul: D - Poradce VP

1. Obecné dovednosti



1. Numerická logika
2. Verbální logika

2. Měkké kompetence



- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1. Efektivní komunikace | 10. Celoživotní učení |
| 2. Kooperace (spolupráce) | 11. Aktivní přístup |
| 3. Kreativita | 12. Zvládání zátěže |
| 4. Flexibilita | 13. Objevování a orientace v informacích |
| 5. Uspokojování zákaznických potřeb | 14. Vedení lidí (leadership) |
| 6. Výkonnost | 15. Ovlivňování ostatních |
| 7. Samostatnost | 16. Průměr: Měkké kompetence |
| 8. Řešení problémů | 17. Celkový průměr faktorů |
| 9. Plánování a organizování práce | |



Zpracováno programem:
COMDI - RCV s.r.o.
Dne:

Podpis pověřené osoby

Důvěrné!
Chránit před zneužitím!

Hlavní pracovní poměr

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení, jméno, titul

Rodné a další příjmení

Datum narození

Rodné číslo

Místo narození

Zdravotní pojišťovna

Adresa trvalého bydliště

Přechodné bydliště (adresa pro styk)

Žádám o zasílání mzdy na účet č.:

E-mailová adresa

Telefon mobilní

Národnost

Státní příslušnost

Rodinný stav

Číslo občanského průkazu

Vydalo

Dne

Rodinní příslušníci

datum narození

zaměstnána, studuje

Manžel(ka), druh, družka

Děti

Vzdělání a praxe - viz životopis (pokud jste ho již dodal/a)

Současné studium

Máte ještě jiný pracovní poměr?

organizace

od

druh činnosti

úvazek

Pobíráte důchod?

druh

datum výměru

Změněná pracovní schopnost, ZTP-P

druh

datum výměru

Prohlašuji, že všechny mnou uvedené údaje jsou opravdivé

V Havlíčkově Brodě dne

podpis

Příloha č. 9 – Návrh otázek polostrukturovaného rozhovoru

1. Odkud jste se dozvěděl/a, že naše společnost dělá výběrové řízení?
2. Co o naší společnosti víte?
3. Z jakých důvodů v naší společnosti chcete pracovat?
4. Co byste nám mohl/a říct o vašem vzdělání a dosavadní praxi?
5. Máte dobré vztahy se spolupracovníky? Jak se projevují?
6. Co se domníváte, že jsou vaše silné stránky?
7. V čem vidíte své nedostatky?
8. Pokud byste včas nedokončil práci, jste ochoten/a pracovat nad rámec pracovní doby?
9. Jste ochoten/a jet i na vícedenní služební cestu?
10. V čem byste se chtěl/a do budoucna vzdělávat a rozvíjet?
11. Proč si myslíte, že právě vy jste nejvhodnějším kandidátem na tuto pozici?
12. Jaké máte představy o své mzdě v naší společnosti?
13. Jaké zaměstnanecké výhody byste uvítal/a?
14. Máte nějakou další výdělečnou činnost, pokud ano, tak jakou?
15. Jaké máte koníčky a mimopracovní zájmy?

PRACOVNÍ NÁPLŇ PERSONALISTY

Jméno a příjmení:

Pracovní úvazek 1.00 40 hod. týdně

Pracovní doba nerovnoměrně rozvržená dle § 85 ZP, dle potřeby zařízení včetně sobot, nedělí a svátků

Pracovník je povinen svědomitým a odpovědným plněním svých úkolů a vlastní iniciativou zabezpečovat požadované činnosti a s nimi spojené administrativy. Plně a řádně využívá stanovenou pracovní dobu. Při plnění svých úkolů se řídí pokyny nadřízených pracovníků. Spolupracuje se všemi dalšími úseky, dodržuje a řídí se Vnitřní směrnici zaměstnavatele, dle potřeby přebírá úkoly na úrovni své náplně práce dalších zaměstnanců. V pracovních činnostech zejména zabezpečuje:

1. Vedení personální agendy v souladu s platnou legislativou

- vedení a správa personální databáze,
- založení, vedení a průběžné aktualizování osobních složek.

2. Analyzování pracovních míst a personální plánování

- analýzy pracovních úkolů a podmínek,
- analýzy požadavků kladených na pracovníky,
- plánování zajištění budoucích pracovníků.

3. Zajišťování činností při výběru zaměstnanců

- sestavování a podávání inzerátů s nabídkou zaměstnání,
- spolupracování při předvýběru,
- organizování výběru pomocí profesní a pracovní diagnostiky COMDI,
- spolupracování při výběrovém pohovoru,
- informování uchazečů o přijetí/ nepřijetí na obsazovanou pozici,
- vedení personální dokumentace v průběhu výběru.

4. Zajišťování vstupních a výstupních formalit se zaměstnanci

- vyhotovování návrhu pracovní smlouvy a dalších pracovněprávních dokumentů, zasílání je vybraným uchazečům, dojednávání případných změn v těchto dokumentech,
- zařizování vstupní lékařské prohlídky nových pracovníků,
- zajištění podepsání pracovní smlouvy, seznámení s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru,
- vyhotovování dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- vystavování potvrzení o zaměstnání (zápočtového listu) pracovníkům při ukončení pracovního poměru,
- zasílání děkovného dopisu pracovníkům po ukončení pracovního poměru.

5. Přípravování podkladů pro mzdy

- příprava podkladů pro prémie pracovníků zapojených v grantových projektech,
- evidování úvazků jednotlivých pracovníků na konkrétních projektech,
- zpracování výstupů ze systému INFO, které jsou podkladem pro případné srážky za nesplněné úkoly pracovníků.

6. Organizování vstupního/periodického školení

- zajišťování školení v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví a požární ochrany, školení řidičů,
- organizování dalších školení (vnitropodnikové směrnice, seznámení s projektem atd.)

7. Poskytování informací a poradenství manažerům i ostatním zaměstnancům

8. Zajišťování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

9. Komunikování s úřady, smluvním lékařem

10. Zpracování personálních statistik a hlášení

V Havlíčkově Brodě dne

Podpis zaměstnance:

Příloha č. 11 – Návrh vnitřní směrnice pro výběr nových pracovníků

1. Získávání nových pracovníků do pracovního poměru, které vychází z nově realizovaných projektů, bude zajišťováno z vnějšího pracovního trhu formou inzerátu, a to:
 - zveřejněním na internetových stránkách společnosti,
 - formou inzerce v regionálním tisku,
 - zveřejněním na specializovaných internetových stránkách (www.jobs.cz, www.prace.cz).
2. Na každou přijatou žádost musí pověřený pracovník odpovědět. Od uchazečů si vyžádá (pokud již nezaslali při prvním kontaktu) strukturovaný životopis, průvodní dopis a zašle jim k vyplnění i dotazník pro účely výběrového řízení. Žádosti jednotlivých uchazečů bude evidovat pověřený pracovník v podnikové databázi.
3. V rámci předvýběru budou posuzovatelé ve složení: budoucí funkční nadřízený uchazeče nebo manažer projektu, psycholog a vedoucí podpory podnikových procesů hodnotit materiály (především životopis a dotazník pro účely výběrového řízení) od jednotlivých uchazečů pěti bodovou stupnicí:
 - stupeň jedna – velmi vhodní,
 - stupeň dvě – vhodní,
 - stupeň tři – vhodní s výhradami,
 - stupeň čtyři – nevhodní,
 - stupeň pět – zcela nevhodní.

V hodnocení se zaměří především na dosažené vzdělání a praxi uchazeče.
4. Pověřený pracovník zašle velmi vhodným a vhodným uchazečům pozvánku k výběrovému řízení, ve které ho informuje o datu, době a místě konání. Pokud je těchto uchazečů málo, zašle pozvánku i vhodným s výhradami. Tuto pozvánku by měli uchazeči dostat zpravidla minimálně pět kalendářních dnů před výběrovým řízením. Ostatním uchazečům zašle pověřený pracovník zdvořilý odmítavý dopis.

5. Výběrové řízení začne testováním profesní a pracovní diagnostiky COMDI v dopoledních hodinách. Pověřený pracovník přidělí každému účastníkovi přístupový kód k testování a předvede uchazečům ukázkou, jak s testem pracovat. Po ukončení jednotlivých testování uchazečů proběhne automatické vyhodnocování, které si průběžně nadřízený pracovník nebo manažer projektu vytiskne v podobě *výsledků profesní diagnostiky*. Pověřený pracovník informuje uchazeče, v kolik hodin se mají dostavit na následující výběrový pohovor.
6. Pro uskutečnění výběrového pohovoru jsou určeni hodnotitelé: budoucí funkční nadřízený uchazeče nebo manažer projektu, personalista (nebo psycholog) a jeden pracovník z vedení společnosti. Hodnotitelé se musí předem seznámit s výsledky předvýběru a průběžně se musí seznámit i s výsledky profesní diagnostiky, které mají k dispozici. Rozsah i obsah otázek první části výběrového pohovoru je dán polostrukturovaným rozhovorem, další část otázek navazuje na výsledky diagnostiky COMDI.
7. Po ukončení výběrového řízení budou uchazeči informováni, do kdy dostanou vyrozumění o přijetí (nepřijetí) do pracovního poměru.
8. Určení nejvhodnějšího uchazeče bude následovat po vyhodnocení jednotlivých kol výběru. Hodnotitelé budou posuzovat dosažené vzdělání, předešlou praxi, výsledky pracovní a profesní diagnostiky COMDI a výsledky z výběrového pohovoru jednotlivých uchazečů. V tomto stádiu výběru budou rozhodující výsledky diagnostiky COMDI s přihlédnutím na komunikaci s uchazečem při výběrovém pohovoru. Při neshodě hodnotitelů o vybraném uchazeči bude mít rozhodující slovo budoucí funkční nadřízený uchazeče nebo manažer projektu.
9. Budoucí funkční nadřízený nebo manažer projektu bude zpravidla do pěti dnů po výběrovém řízení telefonicky informovat vybraného uchazeče o přijetí do pracovního poměru (v případě, že nejlepší vybraný uchazeč z jakéhokoli důvodu o přijetí do pracovního poměru nemá zájem, bude nabídka pracovního poměru předána v pořadí dalšímu uchazeči). Po odsouhlasení přijetí uchazeče do pracovního poměru zašle uchazeči pověřený pracovník návrh pracovní smlouvy a dalších pracovněprávních dokumentů.

10. Uchazečům, kteří nebyli přijati do pracovního poměru zašle zpravidla do sedmi kalendářních dnů pověřený pracovník zdvořilý odmítavý dopis s informací, že budou nadále zařazeni do databáze společnosti a v případě nového pracovního místa mohou být opět osloveni s nabídkou.

Jméno a příjmení autora: Ivana Jindrová
Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky
Filozofická fakulta, UP Olomouc

Název bakalářské diplomové práce:

Výběr a přijímání zaměstnanců v RCV, s. r. o.

Selection and Recruitment of Employees in RCV, s. r. o.

Vedoucí práce: Mgr. Prášilová Lenka

Počet znaků: 77 723

Počet příloh: 11

Počet použitých zdrojů: 29

Klíčová slova:

výběr, předvýběr, profesní a pracovní diagnostika COMDI, výběrový pohovor, přijímání, pracovní smlouva, zaměstnanec.

The keywords:

selection, preselection, professional and work diagnosis by COMDI, selection interview, recruitment, employment contract, employee.

Anotace:

V bakalářské práci se zabývám tématem výběru a přijímání zaměstnanců, které patří k důležitým personálním činnostem společnosti RCV, s. r. o. Cílem práce je teoretické vymezení výběru a přijímání zaměstnanců a jeho porovnání s činnostmi při výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti RCV, s. r. o. se zaměřením na pozici poradce vzdělávacích programů. Výběr nových zaměstnanců má tři kola: předvýběr, profesní a pracovní diagnostiku COMDI a výběrový pohovor, po kterém následují činnosti spojené s přijímáním. Práce vyústí v návrh optimalizace činností při výběru a přijímání nových zaměstnanců.

Annotation:

The main aim of the bachelor thesis is the selection and recruitment of employees. This is one of the most important activities of RCV, s. r. o. The objective of the thesis is to theoretically define the selection and recruitment of employees and a comparison with activities related to selection and recruitment of employees in RCV, s. r. o. with a focus on a position of an advisor to educational programs. The selection of new employees has three stages: preselection, professional and work diagnosis by COMDI and the selection interview itself followed by the activities related to the recruitment. The objective of the thesis is a proposal for optimization of the process of selection and recruiting of new employees.

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana JINDROVÁ**
Osobní číslo: **I10213**
Studijní program: **B7501 Pedagogika**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na personální management**
Název tématu: **Výběr a přijímání zaměstnanců v RCV, s. r. o.**
Zadávající katedra: **Katedra sociologie a andragogiky**


Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

" Specifikace cílů, předmětu, objektu a metodiky řešení - září 2012 " Rešerše základní literatury, vypracování teoretických východisek práce a první průběžná konzultace - říjen 2012
" Zpracování empirického řešení práce, event. realizace a interpretace empirického šetření. Vypracování první verze práce a druhá průběžná konzultace - leden 2013 " Korekce textu, zpracování závěrečné diskuse vč. seznamu použité literatury a třetí, závěrečná konzultace - 28. únor 2013 " Definitivní verze práce, její odevzdání - do 31. 3. 2013
Rozsah práce: 40 normostran, tj. 72 tisíc znaků

Rozsah grafických prací: +
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
2. BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera. Brno: Computer Press, 2009.
3. HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé. Brno: MotivPress, 2007.
4. KOČIÁNOVÁ, R. Personální řízení. Praha: Mowshe, 2007.
5. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007.
6. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.

Podpis studenta: 

Podpis vedoucího práce: 

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Lenka Prášilová
Katedra sociologie a andragogiky

Datum zadání bakalářské práce: 24. dubna 2012
Termín odevzdání bakalářské práce: 31. března 2013

L.S.

Doc. PhDr. Jiří Lach, Ph.D., M.A.
děkan

Doc. PhDr. Dušan Lužný, Dr.
vedoucí katedry

dne