

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Personalistika
se zaměřením na výběr pracovníků
Bakalářská práce

Autor: Tereza Jilemnická

Studijní obor: FM3

Vedoucí práce: Mgr. Robert Čapek, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 25. dubna 2016

Tereza Jilemnická

Poděkování

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala Mgr. Robertu Čapkovi, Ph.D. za cenné připomínky, ochotu a odborné rady, které mi pomohly k vypracování této bakalářské práce. Zároveň bych poděkovala Janě Hnátové, personalistce společnosti Datwyler Sealing Technologies CZ s.r.o., za poskytnuté informace a spolupráci.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na činnost personalisty v organizaci, zejména na získávání a výběr nového pracovníka a úkoly, které s touto činností souvisí. Nástupu nového pracovníka do firmy na volné pracovní místo předchází mnoho úkolů. Po přijetí zaměstnance ovšem práce personalisty nekončí.

Cílem práce je zanalyzovat používané metody při získávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétního podniku a navrhnout efektivnější řešení výběru pracovníků.

Klíčová slova: personalistika, získávání pracovníků, výběr pracovníků

Annotation

The bachelor thesis is focused on the HR manager's activities in the organization. It focuses particularly on the recruitment and selection of new employee and tasks related to these activities. There are many tasks which precede the recruitment of new employee to the job vacancy in the company. However, the process of recruitment a new employee is not the final part of HR manager's scope of employment.

The aim of bachelor thesis is to analyse the used methods in the recruitment and selection of employees in conditions of a particular company and suggest effective solutions for staff selection.

Keywords: human resources, recruitment, employee selection

Obsah

I. TEORETICKÁ ČÁST.....	1
1 Úvod.....	1
2 Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci.....	2
2.1. Získávání pracovníků	2
2.2. Pracovníci z vnějších a vnitřních zdrojů.....	3
2.3. Popis pracovního místa a specifikace požadavků na..... pracovníka	4
2.4. Způsoby informování potenciálního uchazeče	5
2.4.1. Internetové stránky	6
2.4.2. Televizi, rozhlas, noviny, odborné časopisy, billboardy	6
2.4.3. Univerzitní a školní kariérové střediska	6
2.4.4. Oznamovací vývěsky	6
2.4.5. Přímé oslovení jedince	7
2.4.6. Zprostředkovatelské agentury	7
2.4.6. Úřad práce	7
2.5. Dokumenty požadované od uchazečů.....	9
2.5.1. Životopis	9
2.5.2. Motivační dopis	9
2.5.3. Reference	10
3 Předvýběr pracovníků.....	10
3.1. Biodata.....	11
3.2. Elektronické životopisy.....	11
3.3. Lékařská prohlídka	11
3.4. Telefonické pohovory	11
4 Výběr pracovníků	12
4.1. Fáze výběru pracovníků.....	14
4.2. Metody výběru pracovníků.....	14
4.2.1. Testy pracovní způsobilosti	14
4.2.2. Assessment centrum	16
4.2.3. Pohovory.....	16
4.2.3.1. Typy pohovorů dle množství a struktury účastníků.....	17

4.2.3.2. Typy pohovorů dle obsahu a průběhu	18
4.3. Vyhodnocení.....	19
5 Úkoly personalisty	20
5.1. Adaptace nového pracovníka.....	20
5.2 Péče o zaměstnance.....	20
5.3. Odměňování.....	22
5.4. Skončení pracovního procesu.....	22
II. PRAKTICKÁ ČÁST	23
6. Metodika výzkumu.....	23
7. Představení podniku	24
7.1. Struktura organizace.....	25
8. Proces získávání uchazečů.....	27
8.1. Volba informování potencionálního uchazeče.....	27
8.1.1. Vývěsky v organizaci.....	27
8.1.2. Zprostředkovatelská agentura	27
8.1.3. Úřad práce	28
8.1.4. Rozhlas.....	28
8.1.5. Doporučením od stávajících zaměstnanců	29
8.2. Srovnání využívaných prostředků.....	29
8.3. Dokumenty požadované od uchazečů.....	30
9. Výběr pracovníků	30
9.1. Výběr uchazečů na pozici ve výrobě	30
9.2. Výběr uchazečů na vyšší pozici.....	31
9.3. Nástup do zaměstnání	31
10. Péče o pracovníky.....	32
10.1 Péče o stravování zaměstnanců	32
10.2. Uložení svršků a dopravních prostředků	33
10.3. Pracovní oděv.....	33
10.4. Nadstandardní péče	33
11. Návrh zefektivnění výběru zaměstnanců.....	33
11.1. Webové stránky.....	34
11.2. Využití sociálních sítí.....	35
11.3. Testy na drogy.....	35

11.4. Testy zručnosti.....	36
11.5. Assessment centrum na vyšších pozicích.....	37
11.6. Analýza odchodu zaměstnanců.....	37
11.7. Inzerce v novinách.....	37
11.8. Vývěsky na desce obecního úřadu	38
11.9. Finanční motivace zaměstnanců.....	38
11.10. Rozhovor se zaměstnanci	39
11.11. Týdenní trénink	39
11.10. Cenové porovnání navrhovaných prostředků	40
12. Shrnutí výsledků a doporučení.....	42
13. Závěr	44
14. Literatura a zdroje.....	46
Seznam obrázků	48
Seznam grafů	48
Seznam tabulek.....	48
Seznam příloh.....	49

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Úvod

Pod pojmem personalistika bychom si měli představit takovou činnost, která je zaměřena na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Lidský zdroj je jednou ze základních složek, díky které může organizace fungovat. Zaměstnavatel by na tento fakt neměl zapomínat, naopak by mu měl věnovat velkou pozornost. Kvalitní lidský zdroj představuje konkurenceschopnost a životaschopnost každé organizace. Je vlastně tím nejcennějším, co podnik má.

Personální činnost je tedy důležitou oblastí ve firmě. Pokud personalista dělá svoji práci kvalitně, odrazí se tato skutečnost na pracovním výkonu zaměstnance. Spokojený zaměstnanec nemá potřebu hledat novou práci u konkurence a personalista je ušetřena od práce, která by mu vznikla s obsazováním volného pracovního místa. Problém ovšem nastává, když firmy práci nabízejí, ale lidé mnohdy odmítají manuálně pracovat. Personalistům nezbývá nic jiného, než slevit ze svých požadavků na obsazovanou pozici nebo hledat vhodného kandidáta delší dobu.

V teoretické části se pokusím přiblížit činnosti, které jsou spojeny s pojmem personalistika. Nedílnou součástí personální činnosti je získávání a výběr nejvhodnějších pracovníků. Praktická část bude zaměřena na konkrétní podnik v Novém Bydžově, ve kterém zanalyzuji metody, které firma používá dnes pro získávání nových pracovníků, a popíši postup, podle kterého si pracovníky vybírá. Personalistka se stará o pracovníky v celém podniku, při získávání a výběru pracovníků je ovšem pověřena pouze na pozice ve výrobě. Obsah praktické části bude tedy zaměřen na pozice manuální. Podle Ministerstva práce a sociálních věcí jsou právě pracovníci ve výrobě druhou nejžádanější profesí na trhu práce.

Podniku vypracuji návrhy, které by mohly posloužit k zlepšení získávání a výběru pracovníků.

2 Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci

Personální činnost je oblast řízení organizace. Zahrnuje všechny úkoly spojené se získáváním, výběrem, přijetím, nástupem, uvedením na pracoviště, zaučením, pracovním hodnocením, odměňováním, školením a dalším růstem pracovníků a v poslední fázi i s jejich odchodem. V praxi můžeme zaměnit slovo personalistika s pojmy řízení a rozvoj lidských zdrojů či personální řízení. I přesto, že je práce v posledních letech nahrazována stroji, lidé stále představují základní složku pracovních sil, proto je velice důležitá práce personalisty. Požadavky na kvalifikaci zaměstnanců se stále zvyšují, efektivnost organizace práce závisí do značné míry na správném výběru a rozmístění lidí. Správný výběr znamená vyšší výkon, lepší kvalitu práce a vyšší spokojenost zaměstnanců i zaměstnavatele s vykonávanou pracovní činností.

Jedna z možných definic je tato: „Personalistika znamená obor, jehož předmětem je personál organizací různého druhu a vytváření příznivých podmínek pro jeho uplatnění, využití a rozvoj ve prospěch dosažení provozních a rozvojových cílů organizací. Personalistika zároveň znamená specifický díl administrativy každé organizace (podniku, firmy, instituce) a specializovanou organizační „technologie“, zabývající se zaměstnanci a jejich záležitostmi s přednostním ohledem na zájmy organizace“. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 19)

2.1. Získávání pracovníků

V moderní teorii jsou odlišována slova nábor a získávání pracovníků. Pod pojmem nábor bychom si měli představit získávání pracovníků z vnějších zdrojů, zatímco u moderního získávání pracovníků jde v první řadě o obsazení pracovního místa z řad současných pracovníků organizace. (viz Koubek, 2003)

„Získávání pracovníků je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou.“ (Dvořáková, 2007, s.134)

Zdůraznila bych, že jedním z důležitých faktorů, které mají podstatný vliv na nábor, je pověst podniku. Dobrou pověst organizace získá kvalitními výrobky a službami, odpovídajícím platovým ohodnocením zaměstnanců, péčí o ochranu životního prostředí a bojem proti jeho znečištění. Takové firmy většinou nemusí inzerovat volná pracovní místa, jelikož se na ně zájemci s žádostmi o práci obracejí sami.

2.2. Pracovníci z vnějších a vnitřních zdrojů

Vnější zdroje pracovníků představují především čerství absolventi škol, uchazeči o zaměstnání vedeni na úřadu práce a zaměstnanci jiných organizací, kteří hledají lepší pracovní pozici. Doplnují je dále ženy v domácnosti, důchodci, studenti a pracovní zdroje v zahraničí. (viz Stýblo, 2003)

Získání pracovníků z vnějších zdrojů s sebou přináší výhody, ale i nevýhody. Do výhod bychom mohli zařadit nově přinesené pohledy, názory, poznatky, zkušenosti do organizace. Schopností a talentů mimo organizaci je možné nalézt mnohem více, než uvnitř organizace. K nevýhodám patří delší adaptace a orientace nových pracovníků, ale samotné přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců je náročné nejen finančně, ale i časově.

Hlavní vnitřní zdroj pracovní síly tvoří zaměstnanci v organizaci, kteří dobrovolně chtějí přejít na uvolněné pracovní místo či nově vytvořenou pracovní pozici. Dále jimi jsou pracovníci, kteří došli k vykonávání náročnější práce, pracovníci, jejichž práce byla nahrazena stroji v důsledku technického rozvoje a v neposlední řadě se jedná o pracovníky, jejichž činnost byla ukončena nebo došlo k jiným organizačním změnám. Takto získaní pracovníci dobře znají organizaci, využijí zkušenosti, které v organizaci získali, organizace zdá jejich silné a slabé stránky, dochází ke zvýšení morálky a motivaci zaměstnanců. Soutěžení a povýšení může mít ale negativní dopad na mezilidské vztahy a ovlivnění morálky. Organizace přichází o nové myšlenky zvenku. Vyspělé země dávají přednost obsazování volných pracovních míst vnitřními zdroji. Odpadá jim zdlouhavé období adaptace, kdy nový pracovníci podávají nižší pracovní výkon, vyhnou se drahým nákladům na inzerci

a zjednoduší se jejich výběr. Až v případě, že všechna volná pracovní místa nelze obsadit vnitřními zdroji, přechází na výběr z vnějších zdrojů. (viz Koubek, 2003)

2.3. Popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníka

Odchod zaměstnance může často vést manažera lidských zdrojů k příležitosti přezkoumat danou pozici a zvážit, zda může být její vykonávání zajištěno jiným způsobem. Moderní řízení lidských zdrojů vede k soustavnému snižování nákladů práce. Manažer si musí zodpovědět otázky, zda je možné pracovní místo zrušit, zda nemůžou být některé úkoly převedeny na jiná místa, zda jsou všechny úkoly nezbytné, zda existuje možnost pokrytí práci formou přesčasů, zda by pracovní místo nemělo vykonávat náročnější práci, zda nelze práci nahradit strojem či danou práci nelze vykonávat jen dočasně.

V případě, kdy organizace zjistí potřebu náhrady některých pracovníků nebo potřebu obsazení nově vytvořených pracovních míst, měla by firma jasně popsat a specifikovat pracovní místo a definovat požadavky na danou funkci. Tyto informace poskytují základní body pro sestavení inzerátů nabídky volného pracovního místa, ve kterém se dozvíme požadované kritéria na dosažené vzdělání, praxi, přehled schopností, dovedností, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém řízení.

Popis pracovního místa by měl uchazeči o práci poskytnout dobrou představu o tom, co dané pracovní místo znamená. Popis by měl udávat základní informace o pracovním místě, o místě výkonu práce, odpovědnosti pracovníka za pracovní úkoly, pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky, definovat vztahy podřízenosti a nadřízenosti, uvádět obecný cíl práce, hlavní činnosti a úkoly či další konkrétní požadavky nebo rysy. Pro uchazeče je poutavá nabídka možnosti dalšího vzdělání a rozvoje, nabídka kariérního růstu. Stejně tak je dobré uvádět zaměstnanecké výhody, ale i zvláštní požadavky na pracovníka tj. práce na různých místech, cestování nebo požadavek neobvyklé pracovní doby. (viz Armstrong, 2002)

Specifikace požadavků na pracovníka je velice různorodá. Každá pozice vyžaduje jiné dovednosti. Je třeba se vyhnout nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Je přirozené, že každý podnik chce do svého týmu přijmout nejlepšího kandidáta, ale pokud si stanoví nerealisticky vysoké požadavky, na inzerát se přihlásí méně uchazečů. A ti, kteří jsou vybráni, mohou být nespokojeni, jelikož zjistí, že jejich talent a schopnosti nebudou na dané pozici plně využity. Mezi nejdůležitější požadavky patří vzdělání a kvalifikace, dovednosti, pracovní zkušenosti a charakteristika osobnosti. (viz Armstrong, 2002)

Ze studií vyplývá, že uchazeči v životopisech uvádí nepravdivé informace o svém vzdělání. Pokud je vzdělání pro funkci důležité, je lepší požádat uchazeče o předložení potvrzujícího dokladu nebo si tento fakt ověřit přímo na příslušné škole. Personalista by měl požadavky při výběru pracovníka roztrždit na nezbytné, které jsou podmínkou pro způsobilost na pracovním místě, žádoucí, přispívají k dobrému výkonu práce, vítané, zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci, a okrajové, které nejsou pro výkon práce nutné, ale je snadné je zajistit. (viz Koubek, 2003)

Firmy často požadují praxi v oboru, schopnost uchazeče přizpůsobit se podnikové kultuře, ochota uchazeče cestovat, pracovat na různých místech, pracovat v neobvyklé pracovní době, odborné vzdělání, dosažení stanovených cílů. Na oplátku firma zaměstnanci může nabídnout jistotu zaměstnání, růst kariéry, podporu při vzdělání.

2.4. Způsoby informování potencionálního uchazeče

Pokud se personalista dozví, že bude obsazovat volné pracovní místo, má mnoho způsobů, jak informuje potencionální uchazeče. Záleží na personalistovi, jaké způsoby využije. Formy propagace musí přihlížet k rozdílům v osobnostech jednotlivých lidí, musí být velmi rozmanité, aby vzbudily pozornost a zájem různých typů lidí o danou profesi. (viz Kohoutek, 1975) Firma může využít následující prostředky:

2.4.1. Internetové stránky

Internetové stránky mají tu výhodu, že jsou rychlejší a levnější než ostatní způsoby nabízení zaměstnání a můžou pokrýt širší okruh potencionálních uchazečů. Uchazeč se na internetové stránce může dozvědět více podrobností o pracovním místě a firma může u inzerátu zanechat odkaz na webové stránky. Žádost o zaměstnání může být poslána elektronicky. Na druhé straně je pravdou, že ne všichni potencionální uchazeči o zaměstnání mají přístup k internetu. Firmě se také může stát, že bude zavalena příliš velkým množstvím nevhodných a špatných žádostí.

2.4.2. Televizi, rozhlas, noviny, odborné časopisy, billboardy

Při volbě média je cena známá předem. Firma specializovaná na inzerci nám může poradit s výběrem média. V prestižních tiskovinách se nejvíce uplatní inzerce pro získání manažerů, techniků a specialistů. Odborné časopisy osloví konkrétní skupiny povolání přímo. Pro získání řadových úředníků a dělníků je doporučeno využít lokální tiskoviny. Nejvhodnější volbou pro získání obchodních zástupců, prodejců a techniků jsou vnímány populární časopisy a celostátní deníky.

2.4.3. Univerzitní a školní kariérové střediska

Existují organizace, které se zaměřují na obsazení pracovního místa čerstvými absolventy škol a učilišť. Tyto firmy pravidelně navštěvují školy a sbírají informace o studentech. Zároveň si získané informace třídí a vypracovávají výběrové postupy.

2.4.4. Oznamovací vývěsky

Informace o volných místech jsou často propagovány na vývěskách. Jedná se o snadné a nákladově nenáročné získávání uchazečů. Místo, kde se vývěska nachází, je zpravidla na takovém místě, kolem kterého denně prochází všichni zaměstnanci. Ti se o místo můžou ucházet sami nebo zprávu rozšíří do svého okolí. Informace o volné pozici se může objevit i ve vývěsce mimo organizaci. Pracovní místo je zde většinou dosti podrobně popsáno, stejně tak i pracovní podmínky a požadavky na uchazeče. Neměla by chybět poznámka, kde a v jaký termín je možné se na danou pozici přihlásit.

2.4.5. Přímé oslovení jedince

Zaměstnavatel si může vyhlédnout jedince a oslovit ho přímo. Tato metoda má využití spíše při získávání pracovníků pro výše postavené funkce. Je velká pravděpodobnost, že se s ní setkáme u malých podniků, především v první fázi existence podniku.

2.4.6. Zprostředkovatelské agentury

Za úplatu je možné využít služeb zprostředkovatelských agentur. Náplní jejich práce je pomáhání při získávání vhodných uchazečů nebo dělání jakéhosi předvýběru. Organizace tímto způsobem ušetří čas a potíže.

Obrázek 1: Webové stránky zprostředkovatelské agentury Kutifel s.r.o.



Zdroj: (www.kutifel.cz)

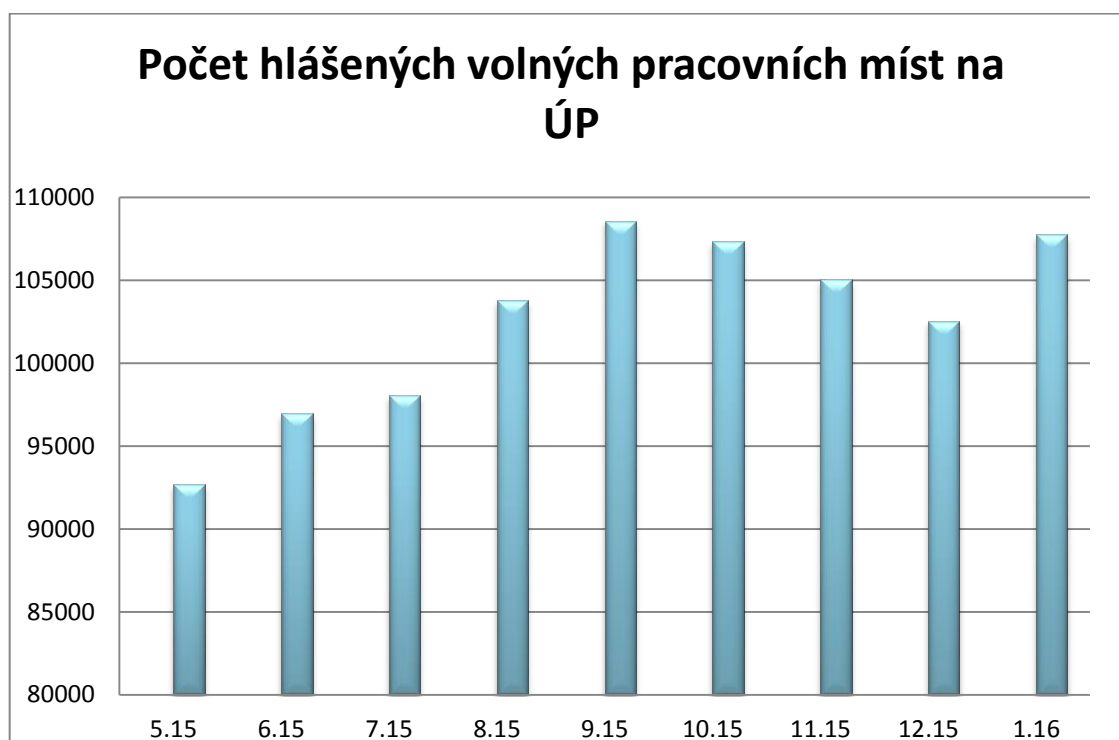
2.4.6. Úřad práce

Spolupráce s úřady práce firmu nic nestojí. Nejenže jsou na úřadu práce vedeni osoby hledající práci, ale sama firma zde může nabízet volná pracovní místa. Nevýhodou ve zvoleném postupu je fakt, že osoby s vyšší kvalifikací dávají přednost jiným cestám při hledání práce a na úřad práce se ani neregistrují, jelikož dostali odstupné a na příspěvek v nezaměstnanosti nemají nárok. Firma zde může nalézt spíše uchazeče s nižší kvalifikací nebo z nějakého důvodu jinak obtížně umístitelné

osoby. Zaměstnavatel v některých případech může dostat příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka.

Za měsíc leden roku 2016, dle portálu ministerstva práce a sociálních věcí, vyplývá ze statistik, že počet hlášených volných pracovních míst vzrostl o 5,1 % a to na 107 779 oproti předchozímu měsíci. Pro měsíc leden 2016 připadá na jedno volné pracovní místo 4,3 uchazečů hlášených na úřadu práce. (viz portál MPSV)

Graf 1: Volná pracovní místa na ÚP květen 2015 - leden 2016



Zdroj: (<https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>)

Určitě zde nejsou popsány všechny způsoby, jak lze informovat uchazeče o volné pracovní pozici. Podnik může dostat doporučení od svých zaměstnanců či známých, může hledat nové zaměstnance na burzách práce a v neposlední řadě se potenciální uchazeč může setkat s nabídkou práce přímo na webových stránkách organizace.

Při volbě způsobu se opírá o tři kritéria - náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů. Inzerce by měla v první řadě upoutat pozornost a být konkurenceschopnější než inzeráty jiných organizací. Dále by měla vytvářet

a udržovat zájem a to tím způsobem, že nabídka je sdělena atraktivně a zajímavě. Třetím cílem je stimulovat akci tak, že upoutá nejen oči, ale přiměje uchazeče přičíst si inzerát až do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů. (viz Armstrong, 2002)

Personalista by se měl držet základních zásad náborové propagace. V první řadě by neměl vytvářet nere realizovatelnou představu o dané pozici, ani vzbuzovat pochybnost mnoha sliby. Informace v inzerci by měl podávat srozumitelně, jasně a nejasným zkratkám by se měl raději vyhnout. Inzerovat nabídku volné pracovní pozice by měl provádět včas, aby měl dostatek času na výběr vhodného kandidáta. (viz Kohoutek, 1975)

2.5. Dokumenty požadované od uchazečů

Nastane-li situace, že uchazeč má o nabízené volné pracovní místo zájem, postupuje dle popsaných instrukcí v inzerci. V nich se dozví, jaké dokumenty má organizaci zaslat, v jaké formě a do jakého termínu. Je mnoho cest, jak může dát uchazeč najevo svůj zájem o pracovní pozici. Nejčastěji firmy požadují zaslání strukturovaného životopisu společně s motivačním dopisem. Některým organizacím tyto dokumenty nestačí a požádají od uchazeče vyplnění osobního dotazníku, výpis z rejstříku trestů, potvrzení o zdravotní způsobilosti, kopii dosaženého vzdělání, diplomů a také reference z předchozích zaměstnání.

2.5.1. Životopis

Do životopisu by měl uchazeč uvádět pouze pravdu. Během pohovoru, který by následoval, si personalista dokáže lehce tyto skutečnosti ověřit položením správné otázky. Uchazeč by se této situaci měl vyvarovat.

2.5.2. Motivační dopis

Uchazeč, který píše motivační neboli průvodní dopis, se snaží přimět zaměstnavatele k rozhodnutí, že právě on je nejlepší kandidát na danou pozici a měl by dostat šanci být zahrnut do užšího výběru. Uchazeč posílá motivační dopis společně se strukturovaným životopisem.

2.5.3. Reference

Hodnotí pracovní výkon uchazeče v předchozích zaměstnáních. Pracovní posudek zaměstnance může personalistovi ulehčit výběr, pokud je zpracován objektivně a pečlivě. Posuzování uchazečů z vnitřních zdrojů pro obsazované místo je snadnější a spolehlivější, kdežto informace o uchazeči získaných z vnějších zdrojů mohou být zkreslené a proto je dobré si tyto informace prověřit.

3 Předvýběr pracovníků

Samotnému výběru předchází tzv. předvýběr vhodných kandidátů. Cílem této fáze je vybrat vhodnou skupinu uchazečů, kterou pozveme k výběrovému řízení. Na pozici se pravděpodobně přihlásí více uchazečů a není možné se všemi provést pohovor. Tato fáze redukuje uchazeče na zvládnutelný počet, obvykle snahu získat šest kandidátů na jedno volné pracovní místo. Počet se může měnit podle okolností.

Předvýběr by měly provádět alespoň dvě nezávislé osoby, které posuzují přijaté životopisy společně s motivačním dopisem a vyplněné dotazníky od uchazečů. Důvodem, proč minimálně dvě osoby, je eliminace individuálních předsudků a provedení výběru podle stejného objektivního procesu se spolehlivou mírou shody týkající se vhodného kandidáta. (viz Foot, Hook, 2002)

Osoby posuzují u uchazečů jejich dosažené vzdělání a praxi pro výkon nabízené práce, zdravotní způsobilost k práci, jejich motivaci a zájem o nabízenou pracovní pozici, komunikační dovednosti uchazečů. Vhodné kandidáty vyberou podle kritérií, která byla uváděna ve specifikaci pracovního místa a oni je nejlépe splňují. Při porovnávání uchazečů s kritérii specifikace pracovního místa jsou tříděny do tří kategorií: velmi vhodní/vhodní/nevhodní.

Posledním krokem v této fázi je vhodné kandidáty informovat o užším výběru, do kterého se dostali a na který budou pozváni. Zároveň uchazečům, nevhodným pro firmu, zaslat zprávu o jejich neúspěchu v předvýběru společně s poděkováním o jejich zájem pracovat v organizaci. Uchazeče lze v předvýběru vytřídit i dalšími možnými způsoby:

3.1. Biodata

Pro organizaci jsou biodata nejužitečnější v případě, kdy se na volnou pracovní pozici přihlásí velké množství uchazečů. Uchazeč vyplní biodatový dotazník (podrobný dotazník), ve kterém je každé položce přiděleno určité množství bodů. Položky, které mají přisuzovanou váhu, obsahují informace o vzdělání a odborné kvalifikaci, pracovních zkušenostech, zájmech, demografických znacích, volnočasových aktivitách, motivaci práce a kariéry. (viz Armstrong, 2002)

3.2. Elektronické životopisy

Tento způsob předvýběru souvisí s inzercí pracovního místa na internetu. Pomocí scanneru je text konvertován do základního textového formátu. Systém umělé inteligence vybírá klíčové údaje a na tomto základě stanoví životopisy, které splňují bezpodmínečně nutné podmínky. Zároveň vytvoří i pořadí uchazečů. Uchazeče vyhodnocuje stejným způsobem jako člověk, proces je ovšem rychlejší a systematictější. (viz Armstrong, 2002)

3.3. Lékařská prohlídka

Některé pracovní pozice vyžadují během výběrového řízení doložit zprávu z lékařské prohlídky. Jinak tomu ani není u firmy Datwyler Sealing Technologies CZ s.r.o., kterou jsem si vybrala pro analýzu v praktické části. Na pozici dělníka firma požaduje lékařskou prohlídku z ušního oddělení. Pokud uchazeč o zaměstnání nevyhovuje této podmínce, nemůže být na danou pozici přijat.

3.4. Telefonické pohovory

Uchazeči mohou být požádáni, aby kontaktovali personální oddělení telefonicky. Podle výzkumu CIPD tuto metodu v současné době využívá zhruba čtvrtina organizací. Pokud je telefonická konverzace strukturovaná, umožňuje krátký a cílený rozhovor, ve kterém je možné vyloučit nevhodného kandidáta již ve fázi předvýběru. (viz Dale, 2007)

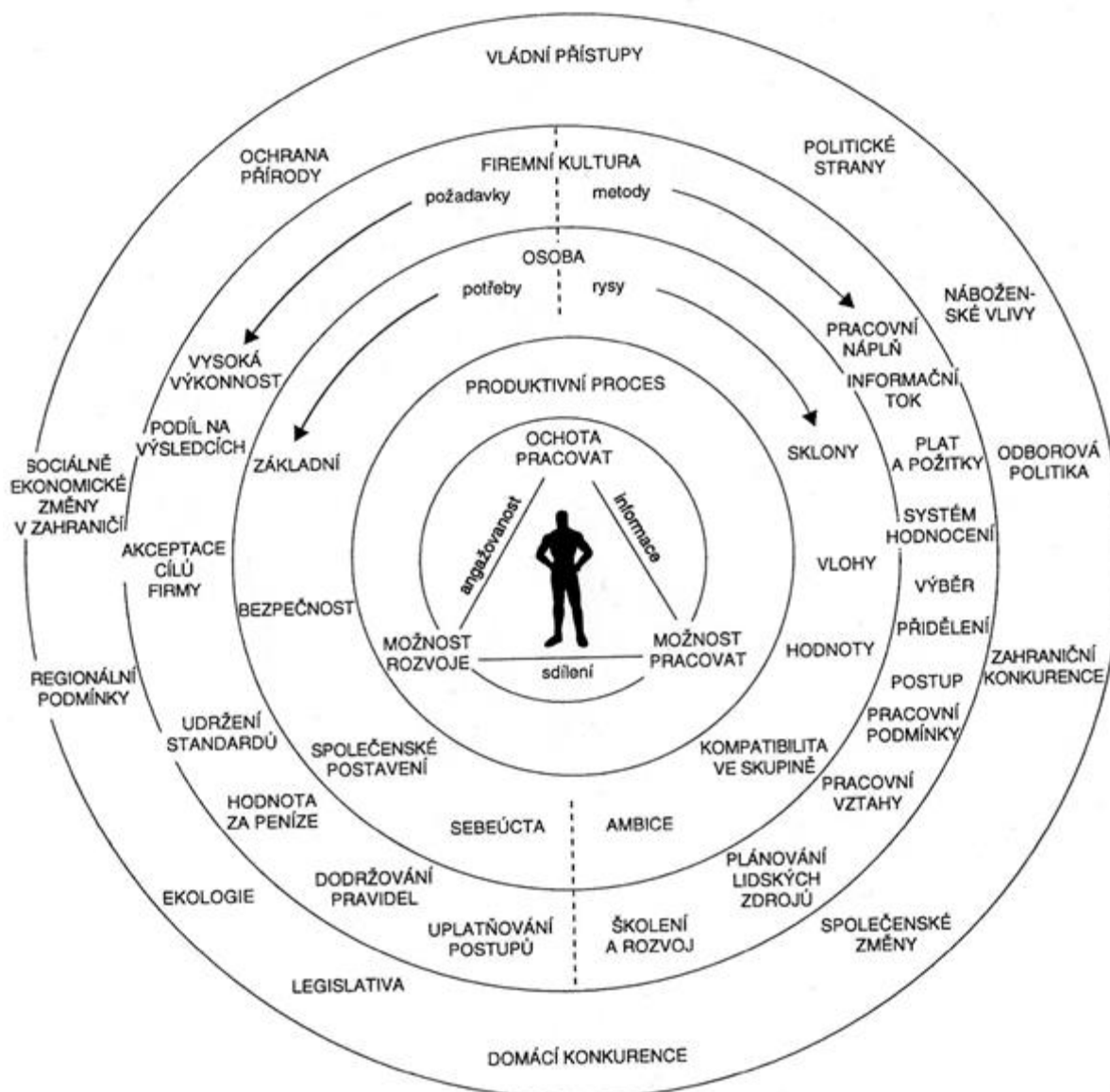
4 Výběr pracovníků

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

Procesy získávání a výběru jsou těsně spjaty. Stejně jako u získávání pracovníků, tak i u výběru je obecným cílem získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Úspěšný výběr závisí v první řadě na kvalitě informací o uchazečích.

Vybraný uchazeč nejlépe vyhovuje požadavkům obsazovaného pracovního místa, má odbornou způsobilost, kterou prokáže doložením vysvědčení, splňuje faktory, které si organizace stanovila k předvídání úspěšného výkonu práce, nabízenou práci vykonávat chce, může a nemá problém začlenit se do pracovního kolektivu. Při výběru je třeba brát v úvahu také potenciál a flexibilitu uchazeče. Výběr pracovníků je oboustranná záležitost. Mohlo by se zdát, že rozhodující roli má organizace, která si vybírá zaměstnance. Avšak uchazeč si během výběrového řízení udělá svůj vlastní názor na organizaci a nabídnuté zaměstnání ho může odradit a nabídku práce odmítne.

Obrázek 2: Sociálně ekonomické faktory



Zdroj: (Ludlow, Zásady úspěšného výběru zaměstnanců, 1995, str.29)

Obrázek výše shrnuje vlivy, které působí na jednotlivce i podniky při rozhodování, zda uchazeč bude přijat či bude chtít být přijat na obsazovanou pozici. Největší kružnice znázorňují nejobecnější vlivy, nejmenší naopak ty nejkonkrétnější vlivy, které ovlivňují rozhodování. (viz Ludlow, 1995)

4.1. Fáze výběru pracovníků

Proces fáze výběru pracovníků se skládá z několika kroků, které organizace zpravidla kombinuje. Nemusí využít všechny kroky, ale pouze jeden krok ji většinou nestačí. Vše záleží na povaze pracovního místa a kvalifikovanosti práce na něm.

Obvykle se jedná o následující kroky:

Zkoumání dotazníků a životopisů či předběžný rozhovor, který by měl doplnit skutečnosti vypsané v dokumentech. Tyto kroky bych zařadila do předvýběru pracovníků. Dalším krokem je testování uchazečů, výběrové pohovory, zkoumání referenci, lékařská prohlídka, rozhodnutí o výběru uchazeče a informování uchazeče o rozhodnutí. (viz Koubek, 2003)

Personalista by neměl zapomínat, že ve všech fázích pohovoru se k uchazeči musí vždy zachovat slušně a zdvořile a vyvarovat se krokům, které by poškodily dobré jméno firmy. Uchazečům za jejich zájem o práci v organizaci poděkovat a taktně informovat ty uchazeče, kteří neuspěli.

4.2. Metody výběru pracovníků

Metoda, s kterou se můžeme setkat spíše v zahraničí, nese název grafologie. Jedná se o zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Z uchazečova rukopisu lze učinit závěry o jeho osobnosti a předpovědět jeho budoucí pracovní výkon. U nás jsou typičtější metody, kterými se personalisté řídí.

4.2.1. Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti patří spíše k pomocným a doplňkovým nástrojům výběru pracovníků. Nejčastějšími jsou testy inteligence (IQ testy), kterými se měří inteligenční kvocient jedince. Testy posoudí, zda je uchazeč schopen myslet a plnit určité duševní požadavky. Dále může zaměstnavatel otestovat uchazeče v jeho schopnostech nejen manuálních, ale také motorických, mechanických, prostorové orientaci a v neposlední řadě v jeho reakci na přizpůsobení se změnám. To, co se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání, prověří testy

znalostí a dovedností. Testy osobnosti, jinak řečeno psychologické, by měly ukázat základní rysy uchazečovi povahy. Dříve byly používány u psychiatrů či psychologů, dnes se ale stále více využívají při výběru lidí do zaměstnání. O daném člověku vypoví, zda se jedná o racionální/emotivní osobnost, extroverta/introverta, příjemného, svědomitého uchazeče, otevřeného vůči novým zážitkům a zkušenostem.

Carl Gustav Jung vycházel z psychologie osobnosti a kombinací čtyř základních dimenzí sestavil 16 osobnostních typů. Každý osobnostní typ má své silné a slabé stránky. (viz Vajner, 2007)

Základní dimenze:

extroverze (**E**) a introverze (**I**)

myšlení (**T**) a cítění (**F**)

intuice (**N**) a smysl (**S**)

usuzování (**J**) a vnímání (**P**)

Tabulka 1: Osobnostní typy dle C. G. Junga

ISTJ	ISFJ	ISTP	ISFP
INTJ	INFJ	INTP	INFP
ESTJ	ESFJ	ESTP	ESFP
ENTJ	ENFJ	ENTP	ENFP

Organizace při výběru pracovníků může využít skupinové testy, kdy je uchazečům představen praktický problém a oni musí přijít s řešením, které by daný problém vyřešilo, argumentovat a svůj názor si obhájit. Pracují buď samostatně, nebo ve skupině v časovém limitu a posuzují se podle příspěví k vyřešení problému.

4.2.2. Assessment centrum

„Assessment centrum je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů. Mezi takto aplikované metody patří psychodiagnostické metody, rolové hry, případové studie, ukázky týmové práce apod., (Kyrianová, Assessment centrum v současné personální praxi, 2003, s. 8)

Účastní se ho obvykle 4-12 kandidátů po dobu několika hodin, v extrémních případech i několik dní. Hodnocení provádí více pracovníků, vyškolených, aby se zvýšila objektivita hodnocení podle různých kritérií. AC má širší využití. Nejenže se s ním můžeme setkat při výběru nových pracovníků do týmu, ale také pro identifikaci vzdělávacích potřeb a bohužel i v případě, kdy organizace potřebuje snížit počet zaměstnanců a je potřeba vybrat ty, kteří mají odejít. Lze ho tedy rozdělit na výběrové a rozvojové assessment centrum. Výběrové AC se zaměřuje na perspektivní kandidáty, kdežto rozvojové klade důraz na sledování všech účastníků. (viz Kyrianová, 2003)

Metoda zaručuje větší efektivnost výběru pracovníků, ovšem pro firmu je zaplacení externistů, školení hodnotitelů a ztracený čas pracovníků organizace nákladnější. Existují univerzální AC, které ale nemusí být vhodné, jestliže jejich podoba neodpovídá obsazovanému pracovnímu místu. (viz Koubek, 2003)

4.2.3. Pohovory

Délka pracovního pohovoru závisí na složitosti práce na pracovním místě. Pokud se jedná o pozici nižší, postačí 20 - 30 minut. Při obsazování náročnějšího pracovního místa je potřeba pohovoru věnovat až hodinu. (viz. Armstrong, 2002) Podle výzkumů je pohovor nejčastější metodou při výběru pracovníků i přes jeho nízkou validitu (platnost). Pokud personalista chce eliminovat validitu pohovorů, měl by se vyhnout následujícím chybám:

- ⇒ **Rychlé rozhodování** - během prvních pěti minut si tazatel udělá úsudek o kandidátovi a své hodnocení o vhodnosti osoby po zbytek pohovoru nemění.
- ⇒ **Halo efekt** - tazatel se po celou dobu pohovoru řídí prvním dojmem z uchazeče a má tendenci získávat pozitivní/negativní informace.

- ⇒ **Přijímání lidí, kteří jsou jako my** - člověk má přirozenou tendenci ztotožňovat se s lidmi, kteří mají podobné názory a stejné znaky. Personalista by neměl podle těchto znaků přijímat uchazeče, neboť tyto znaky neodpovídají schopnostem kandidáta.
- ⇒ **Efekt kontrastu** - před kandidátem, kterého máme právě na pohovoru, mohl být uchazeč s neodpovídajícími požadavky. Je dost možné, že současný kandidát bude hodnocen o něco lépe, než by byl za předpokladu, že uchazeč před ním požadavky splňoval.
- ⇒ **Stereotypizace** - jedná se nejnebezpečnější chybu, které se tazatel může dopustit. Utvářené předsudky o lidech by mohli ovlivnit výběrové rozhodnutí.

(viz Foot, Hook, 2002)

Hlavním cílem pohovoru je získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v ní a posoudit osobnost kandidáta. Personalista by se měl na pohovor řádně připravit, nachystat si osnovu, podle které se bude během rozhovoru řídit. V průběhu pohovoru by si měl zaznamenávat zásadní poznámky o uchazeči. Pohovor může mít různé podoby.

4.2.3.1. Typy pohovorů dle množství a struktury účastníků

Existuje mnoho typů pohovorů, které firma může použít při výběru nového zaměstnance. Firma využije takové typy, které se jí v minulosti osvědčily. Podle výše určených hledisek lze rozdělit pohovory takto:

A) Pohovor 1+1

Využití tohoto pohovoru se hodí spíše na obsazování méně kvalifikovaných profesí. Vedoucí pracovník vede rozhovor s uchazečem a vytváří se tak otevřenější atmosféra.

B) Pohovor před komisí

Tento typ pohovoru je využíván především u náročnějších pracovních profesí. Účastní se ho minimálně tři osoby - personalista, nadřízený obsazovaného pracovního místa a zkušený psycholog. Předem si stanoví své role při pohovoru. Uchazeč je vystaven větší stresové zátěži.

C) Postupný pohovor

S uchazečem vede rozhovor vždy jedna osoba. Posuzovatelé se střídají s cílem zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů. Pro uchazeče je tento typ pohovoru časově náročnější a únavnější.

D) Hromadný pohovor

Skupina uchazečů vede rozhovor s jedním či více posuzovateli. Ti musejí být velice pozorní. Důraz je kladen na chování každého uchazeče ve skupině.

(viz Koubek, 2003)

Podnik většinou využije v prvním kole přijímacího řízení pohovor 1+1. S uchazeči, kteří postoupí do dalšího kola, je posléze veden postupný pohovor či pohovor před komisí.

4.2.3.2. Typy pohovorů dle obsahu a průběhu

Další možností, jak lze roztrždit typ pohovoru, je rozdělení podle obsahu a průběhu pohovoru.

A) Nestrukturovaný pohovor

Obsah, čas na jednotlivé otázky i cíle pohovoru nejsou předem připraveny. Tento typ pohovoru nedává uchazečům stejnou šanci, nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů a posuzovatele může ovlivnit první dojem z uchazeče. Nejedná se o spolehlivou metodu při výběru vhodného kandidáta, ale lépe může posoudit uchazečovu osobnost.

B) Polostrukturovaný pohovor

Posuzovatel musí být na tento typ pohovoru řádně proškolen. Je náročný na jeho schopnosti. Rozhovor se skládá ze dvou částí. První část se skládá ze strukturovaného pohovoru, ve kterém si posuzovatel musí stanovit cíle, kterých chce během pohovoru dosáhnout. Druhou část si ponechá na otázky, které nebyly plánovány, ale přinášejí užitečné informace.

C) Strukturovaný pohovor

Strukturovaný pohovor bývá náročnější na přípravu. Dokumenty musí být archivovány, čímž čelí případným stížnostem. Obsah, čas i pokládané otázky jsou předem připraveny a plánovány. K posuzování odpovědí uchazečů slouží modelové odpovědi.

(viz Koubek, 2003)

Pohovor může mít i podobu rozhovoru po telefonu. Záleží na firmě, jakou metodu si zvolí pro vhodný výběr kandidáta. Pravděpodobně bude používat tu metodu, která se jí osvědčila.

4.3. Vyhodnocení

Firma si zvolí takového kandidáta z vnějších či vnitřních zdrojů, který nejlépe vyhovuje jejím požadavkům a pokud uchazeč nezměnil během fáze výběru názor, je přijat na obsazovanou pozici. Jestliže si firma chce zachovat dobrou pověst, nevyhovujícím kandidátům zašle dopis s poděkováním za projevený zájem, účast na pohovoru a informací o neúspěchu.

S novým zaměstnancem sepíše pracovní smlouvu, která musí mít vždy písemnou podobu. Podle zákoníku práce musí obsahovat tři zákonné náležitosti - druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do zaměstnání. Zhotovena je vždy v písemné formě. Pokud není uvedeno v pracovní smlouvě, musí zaměstnavatel informovat zaměstnance do měsíce od vzniku pracovního poměru o výše mzdy či platu, jejím termínu a způsobu vyplácení, délce zkušební doby (maximálně tři měsíce), sjednání pracovního poměru na dobu určitou či neurčitou, délce dovolené, výpovědních dobách.

Některé firmy chtějí chránit své know-how, proto mají právo ujednat s novým zaměstnancem jako součást pracovní smlouvy konkurenční doložku. Jedná se o písemný závazek zaměstnance vůči zaměstnavateli, že nejdéle do jednoho roku po skončení pracovního poměru nebude zaměstnanec vykonávat shodnou výdělečnou činnost u konkurence. Konkurenční doložka se ovšem netýká firmy,

kteřou jsem si vybrala pro analýzu postupů a metod při výběru zaměstnanců. Jediným prostředkem, kterým se firma chrání, je vyplnění doplňujících údajů o zdravotním stavu před nástupem do zaměstnání (viz příloha 1).

5 Úkoly personalisty

Personalista má ve firmě mnoho úkolů. Jeho pracovní náplň není pouze organizování nábora a přijímání nových zaměstnanců. Stará se o veškerou personální činnost, tvoří a eviduje pracovně-právní dokumenty, hodnotí a odměňuje zaměstnance, zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců a v neposlední řadě zaměstnance propouští.

5.1. Adaptace nového pracovníka

„Adaptace je proces, kdy se nový zaměstnanec vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. Souvisí s tím i pracovní adaptace, kdy jde o přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení daného výkonového standardu. S přijetím nového zaměstnance souvisí i adaptace sociální, což je proces přiměřeného zařazení pracovníka do interpersonálních vztahů příslušné skupiny.“ (Gosiorovský, Personalistika, 2005, s.43)

5.2 Péče o zaměstnance

Touto problematikou se zabývá zákoník práce, kde je obecně určena činnost zaměstnance v péči o pracovníky. V kolektivní smlouvě je dále tato činnost konkretizována.

A) Péče o pracovní a životní podmínky zaměstnanců a jejich odborný rozvoj

Zaměstnanec je povinen vytvářet bezpečné pracovní prostředí, odstraňovat riziko práce, zlepšovat zařízení pro zaměstnance, dbát o bezpečnost práce a hygienická zařízení.

B) Péče o stravování zaměstnanců

Zaměstnavatel musí upravit zaměstnanci pracovní dobu tak, aby měl ve všech směnách čas na stravování. Většina zaměstnavatelů přispívá zaměstnancům na stravování formou stravenek.

C) Péče o kvalifikaci zaměstnanců a jejich zvyšování

Zaměstnavatel toleruje zaměstnanci studium při zaměstnání. Zaměstnanec má možnost účastnit se rekvalifikačních kurzů, aby si udržel požadované nároky na pracovní místo. Dále se zaměstnanec proškoluje, což je považováno jako výkon práce a zaměstnanci za školení přísluší mzda.

D) Uložení svršků a dopravních prostředků

Většina zaměstnanců se před výkonem práce musí převléct do pracovního oděvu. Zaměstnavatel má povinnost zajistit uložení odložených věcí a odpovídá za ně. Stejně tak to platí pro dopravní prostředek, jestliže zaměstnanec nějaký používá k cestě do práce - neplatí pro osobní automobil.

E) Zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnávání po návratu do práce

Zaměstnavatel má povinnost zařadit zaměstnance na původní pozici, pokud vykonával jednu z těchto možností - výkon veřejné funkce, pracovní neschopnost, mateřská dovolená, péče o dítě mladší než 3 roky, vojenská služba. Pokud bylo pracovní místo zrušeno, zaměstnavatel má povinnost zaměstnance zařadit na práci odpovídající pracovní smlouvě.

(viz Foot, Hook, 2002)

Pokud se firma o své zaměstnance stará dobře, projeví se tato skutečnost i na vztahu zaměstnanců k firmě. Zaměstnanci nejenže vytváří dobrou pověst o podniku, ale nemají potřebu vyhledávat nové zaměstnání u konkurenčních firem. Tím pádem firma ušetří náklady související se získáváním nových pracovních sil.

5.3. Odměňování

Pracovníci jsou odměňováni podle jejich přínosu, dovedností, schopností a jejich tržní hodnoty.

Získat mohou finanční odměnu, nefinanční odměnu nebo benefity. Finanční odměna spolu s benefity spadá do vnější odměny (odměna hmotného charakteru vyjádřená v penězích). Kdežto nefinanční odměna je chápána jako odměna vnitřní, pod kterou si můžeme představit nejen povýšení, formální uznání, ale také pocit ocenění, uznání či spokojenost z práce. (viz Wilton, 2013)

5.4. Skončení pracovního procesu

Stejně tak, jako má personalista za úkol získávat nové zaměstnance, jeho úkolem je i opačný proces a to propouštění současných zaměstnanců. Pracovní proces může být ukončen ze strany zaměstnance i zaměstnavatele.

„Ukončení pracovního poměru, ať ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance jakýmkoliv způsobem, musí vždy předcházet písemný akt vyrozumění.“ (Werner, Lidský činitel v podnikovém prostředí, 2001, s.112)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6. Metodika výzkumu

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část bakalářské práce byla zpracována pomocí odborné literatury, uvedené v použitých zdrojích na konci práce.

Pro zajištění informací do praktické části byl zvolen kvalitativní výzkum formou rozhovoru s personální pracovnící společnosti Datwyler Sealing Technologies CZ, s.r.o. se sídlem v Novém Bydžově, která mi poskytla přehled jejích úkolů ve firmě, zaměřen především na způsob získávání a používané metody výběru zaměstnanců do firmy.

Kvalitativní technikou jsem se v rozhovoru snažila nejprve zjistit základní informace o firmě a o tom, jak pečují o své zaměstnance. Cílem bylo ovšem zjistit, jakým způsobem firma informuje potencionální uchazeče o volném pracovním místě a jaké postupy a metody využívá při výběru nového zaměstnance

Při rozhovoru jsem byla v roli výzkumníka, kdy jsem se snažila získat od respondenta co nejvíce informací a vybrat z nich všechny, které pro mě byly relevantní. Výzkum mi pomohl porozumět pozorované realitě. Získala jsem přehled, díky kterému jsem byla v poslední fázi praktické části schopná danému podniku navrhnout řešení, které by mohl využít pro efektivnější získávání a výběru nových pracovníků při potřebě obsazení volného pracovního místa.

7. Představení podniku

Společnosti Datwyler Group je švýcarská firma s celkovým počtem více než 50 provozních společností po celém světě. Právě jednou z dceřiných společností je i společnost Datwyler Sealing Technologies CZ, s.r.o., kterou jsem si vybrala pro zpracování praktické části. Firma se zaměřuje na zpracování gumárenských směsí a výrobu gumových a pryžových dílů pro automobilový průmysl. Své výrobky vyváží společnost do celého světa (Čína, Ukrajina, Kuba, Slovensko, Švýcarsko a mnoho dalších zemí).

Společnost podniká pod identifikačním číslem organizace: 25935429. Sídlí na adrese Polní 224, 504 01 Nový Bydžov. Je situována na okraji města, v klidné části. V této periferii se rozmohl za posledních 5 let velký nárůst nově postavených firem, nabízejících volná pracovní místa v oboru manuálních a dělnických profesí.

Chod firmy je nepřetržitý, pracovníci ve výrobě se střídají po osmi hodinách v třísměnném provozu. Za práci v noci (od 22:00 do 6:00) zaměstnanci dostávají ze zákona příplatek 10% z průměrného výdělku. Pracovní doba kancelářských profesí je osmihodinová, od 6:00 do 14:00 hodin.

Obrázek 3: Sídlo společnosti na mapě



Zdroj: (www.google.cz/maps)

Společnost v Novém Bydžově funguje od 1. listopadu 1993. Za dobu existence podniku proběhlo mnoho změn. Prvním vlastníkem byla firma Prokeš Company s.r.o., která v roce 2000 prodala svou firmu společnosti Datwyler Sealing Technologies CZ. Celkový objekt se skládá ze čtyř výrobních hal. V květnu 2015 byla dokončena stavba nynější administrativní části za celkovou částku 22 milionů korun. V této budově se nachází kanceláře. Do té doby zabíraly kanceláře půlku výrobní haly. Od května je tento prostor využit pro kontrolní oddělení.

Obrázek 4: Přestavba a nástavba administrativní části haly 1

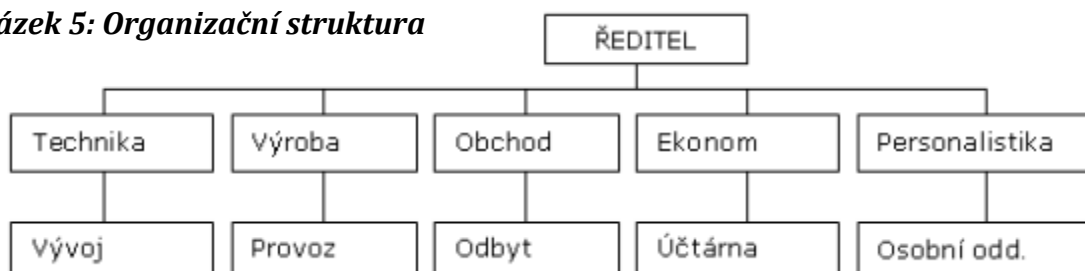


Zdroj: www.fsp-praha.cz

7.1. Struktura organizace

Společnost uplatňuje liniovou organizační strukturu. Nejvyšší pozici ve firmě má jednatel, jakožto statutární orgán, který zastupuje společnost samostatně. Pod jednatel společnosti je obchodně ekonomický ředitel, který má na starost veškeré oddělení ve firmě.

Obrázek 5: Organizační struktura



Zdroj: (nop.topsid.com)

Celkový počet zaměstnaných osob přesahuje číslici 500. Ve výrobě se uplatňují profese jako např. lisař, jehož úkolem je výroba hotového výrobku z lisu, údržbáři, kteří zabezpečují bezproblémový chod strojů. Výrobky, které jsou zde vylisovány, musejí projít kontrolou, kterou provádí kontrolní oddělení. Na vyšších pozicích pracují zaměstnanci v logistice, kde je potřeba komunikovat s dopravci a odběrateli, vedoucí oddělení, personální, účetní aj.

Největší potřeba zajištění pracovníků nastává během měsíce července a srpna. Zaměstnanci si vybírají dovolené a je potřeba zajistit plynulý chod firmy. Tohoto úkolu se pravidelně zhostí brigádníci. Jejich obstarání si firma musí také zajistit. Personalistka od brigádníků požaduje stejné dokumenty, jako od pracovníků na stálo a s brigádníky sepíše pracovní smlouvu. Při odchodu se posléze sepíše rozvázání pracovního poměru. Mimo brigádníky se do firmy během roku přijímá přibližně čtyřicet až padesát nových zaměstnanců.

Graf 2: Rozdělení pracovníků ve firmě dle pracovní pozice



Z grafu je čitelné, že společnost zaměstnává z více jak 90% pracovníky ve výrobě, což představuje přibližně 473 osob. Pouze desetinu všech zaměstnaných tvoří pozice vyšší.

8. Proces získávání uchazečů

Uchazeče, kteří mají chuť pracovat, firma vítá s otevřenou náručí. Specifikace požadavků na pracovníka ve výrobě není stanovena. Firma nevyžaduje vzdělání ani praxi, což bývá u většiny firem nejdůležitějším faktorem pro přijetí.

8.1. Volba informování potenciálního uchazeče

Personalistka ve firmě se řídí příkazy vedoucího. Jestliže dostane pokyn k tzv. stop-stavu, znamená to, že není potřeba přijímat nové zaměstnance. Pokud je ovšem potřeba přilákat nové uchazeče o práci, využívá k tomu tyto prostředky.

8.1.1. Vývěsky v organizaci


Ve chvíli, kdy společnost potřebuje obsadit volné pracovní místo, nejprve informuje zaměstnance z vnitřních zdrojů. Inzerát s nabídkou pracovního místa je vyvěšen na nástěnky. Nástěnky jsou umístěny na více místech ve firmě. Vedení firmy si zakládá na upřednostňování vlastních zaměstnanců, jelikož již firmu znají a ví, za kým a kam se mají dostavit

Až poté, co dostanou nabídku volného místa vlastní zaměstnanci, společnosti informuje potenciální uchazeče z vnějších zdrojů a to těmito způsoby:

8.1.2. Zprostředkovatelská agentura

Společnost spolupracuje s firmou Kutifel s.r.o., pod kterou ve firmě pracuje dalších přibližně sto zaměstnanců. Personalistka těmto pracujícím vystavuje každý měsíc pouze fakturu za práci, o vše ostatní se postará zprostředkovatelská agentura. Podotkla bych, že všichni zaměstnanci pracující pod agenturou vykonávají práci ve výrobě, nikoliv práci na vyšší pozici.

Obrázek 6: Nabídka práce od zprostředkovatelské agentury na stránkách ÚP

Požadovaná profese:	LISAŘ/-KA A KONTROLOR/-KA PRYŽOVÝCH DÍLŮ Obsluha strojů na výrobu a zpracování výrobků z pryže (81410)
Počet volných míst	10
Pracoviště a kontakty	
Firma:	KUTIFEL s.r.o., IČ 27250474
Místo výkonu práce:	KUTIFEL s.r.o. -pracoviště: Datwyler Sealing Technologies CZ s.r.o., Polní 224, Chudonice, 504 01 Nový Bydžov, okr. Hradec Králové
Komu se hlásit:	Petr Kutifel, jednatel společnosti, tel.: +420 725 583 726,725 851 479, e-mail: petrkutifel@seznam.cz , adresa: Nymburská 90, 289 13 Zvěřinec
Vlastnosti volného místa	
Směnnost:	Nepřetržitý provoz
Pracovněprávní vztah:	Plný úvazek
Minimální stupeň vzdělání:	Základní + praktická škola
Doba zaměstnání:	od 1.4.2016
Mzdové rozpětí:	od 15 000 do 21 000 Kč/měsíc
Poznámka k volnému místu:	LISAŘ/-KA A KONTROLOR/-KA PRYŽOVÝCH DÍLŮ pracoviště: Datwyler Sealing Technologies CZ s.r.o. Polní č.p. 224, 504 01 Nový Bydžov -PP na dobu určitou do 31. 3. 2017, možnost nástupu ihned nebo dle domluvy - Náplň práce: lisování, kontrola a opracování pryžových dílů - Požadujeme: min. základní vzdělání, dobrý zdravotní stav, hlavně zrak, odpovědnost, samostatnost, flexibilitu, zručnost. - Nabízíme: stravenky, 5 týdnů dovolené, odměny dle směrice pro odměňování až 18%, pulroční odměny do výše 5000 Kč, odměny za nepřetržitý provoz do výše 3 500,- Kč v případě potřeby pomůžeme najít ubytování - Pozice je vhodná pro absolventy/-ky a občany z jiného státu Evropské unie. - Kontakt: tel. č. 725 583 726 nebo 725 851 479 (p. Kutifel), e-mail petrkutifel@seznam.cz nebo osobně ve spol. Datwyler Sealing Technologies CZ s.r.o., Polní 224, Nový Bydžov, PO-PA čas od 14 hod. - do 15 hod.
Poslední změna:	1.4.2016 4:21:12, ÚP ČR - kontaktní pracoviště Hradec Králové , číslo volného místa: 10 497 890 767 , poslat dotaz zaměstnavateli: 

Zdroj: (www.portal.mpsv.cz)

8.1.3. Úřad práce

Na nabídku práce ve společnosti Datwyler Sealing Technologies CZ s.r.o. může uchazeč narazit na integrovaném portálu ministerstva práce a sociálních věcí ve složce úřadu práce České republiky. Firma tuto možnost využívá. Personalistka pošle vyplněný formulář - Hlášenka volného pracovního místa (viz příloha 2) - na krajskou pobočku v Hradci Králové. Na pobočce je inzerát zveřejněn v nabídkách práce nejen města Nový Bydžov, ale také Chlumce nad Cidlinou, Hradce Králové či Jičína.

8.1.4. Rozhlas

Společnost používá k informování uchazečů, zejména brigádníků na léto, tento telekomunikační prostředek. Ve sdělení udává název a sídlo společnosti, datum, od kdy a do kdy potřebuje pracovní sílu a v neposlední řadě uvede pracovní pozice, na které hledá brigádníky.

8.1.5. Doporučením od stávajících zaměstnanců

Stává se, že uchazeči přichází do firmy s žádostí o práci před samotným zveřejněním nabídky práce pro potencionální uchazeče z vnějších zdrojů. Zaměstnanci si na nástěnkách všimnou inzerátu, který směřuje nejprve stávajícím pracovníkům. O volné pozici informují své známé, přátele, rodinu a ti se posléze o danou pozici přijdou zajímat.

Mezi způsoby informování uchazečů o nabídce práce, které se uplatňují u vyšších i nižších pracovních pozic, patří pouze úřad práce. Zaměstnanec může známému doporučit práci na vyšší pozici, v tom případě přinese zájemce o práci životopis společně s motivačním dopisem, zanechá na sebe kontakt a ve chvíli, kdy bude firma potřebovat obsadit pozici vyšší úrovně, kandidáta osloví a pozve na výběrové řízení. Ostatní prostředky - rozhlas, vývěsky a zprostředkovatelská agentura - jsou využívány pouze při hledání nových pracovníků do výroby.

8.2. Srovnání využívaných prostředků

Firma nevyužívá finančně náročné prostředky pro informování potencionálních uchazečů. Pokud bych měla porovnat prostředky z hlediska nákladů, kromě rozhlasu se jedná o bezplatné získávání uchazečů. Za zveřejnění zprávy do rozhlasu si město účtuje poplatek. V loňském roce tomu bylo ovšem jinak, jelikož město získalo dotaci od Evropské Unie a za zveřejnění zprávy si nic neúčtovalo.

Z hlediska času, který musí personalistka vynaložit na zveřejnění informace, je nejvíce náročné vytvoření zprávy do rozhlasu, její nahlášení a zaplacení. Na úřad práce je potřeba vyplnit a poslat formulář, na vývěsku inzerátu s nabídkou volného pracovního místa sepsat a inzerát vyvěsit. Se zprostředkovatelskou agenturou žádné starosti nejsou, personalistka agentuře pouze odešle fakturu za práci jejich pracovníků. Žádná aktivita není vyvinuta při doporučení stávajících zaměstnanců.

8.3. Dokumenty požadované od uchazečů

V případě, že se jedná o obsazení pracovního místa ve výrobě, personalistka od uchazečů nevyžaduje životopis ani motivační dopis. Kandidáti musí pouze vyplnit dotazník (viz příloha 3), ve kterém jsou pro personální nejdůležitější kontaktní údaje.

Další podmínkou je podstoupení lékařské prohlídky. Uchazeč nejprve musí navštívit svého obvodního lékaře, který mu vystaví výpis ze zdravotní dokumentace. Dalším důležitou a nevyhnutelnou prohlídkou je vyšetření sluchu na poliklinice v Hradci Králové. Pokud uchazeč oba tyto body splní, následuje třetí a poslední prohlídka u závodního lékaře firmy v Novém Bydžově. Na základě první a druhé podmínky závodní lékař vyplní posudek o zdravotní způsobilosti k práci (viz příloha 4).

9. Výběr pracovníků

O tom, kdo nastoupí na pozici dělníka ve výrobě, rozhoduje personalistka. Nikdo do jejího rozhodnutí nezasahuje. O nástupu na pozice vyšší pak rozhoduje ředitel společnosti.

9.1. Výběr uchazečů na pozici ve výrobě

Z důvodu nedostatku pracovních sil si firma neklade žádné nároky na uchazeče, a tudíž při fázi výběru nového zaměstnance nepoužívá žádné metody. Dříve požadovala minimálně vyučení, aby zamezila velkému množství nekvalitních zájemců. To se ale změnilo a už ani tento nárok nepovažuje za podstatný.

Jediné hledisko, které personalistka zohledňuje, je dostupnost do práce z místa bydliště. Člověk, který nevlastní řidičský průkaz nebo prostředek, kterým by se dostal do práce, bydlí v místě, kde je omezené dopravní spojení a nemá nikoho, s kým by se mohl do práce dopravit, může být těžko přijat na obsazovanou pozici.

Obrázek 7: Schéma výběru zaměstnanců do výroby

UCHAZEČ O PRÁCI

⇒ LÉKAŘSKÁ PROHLÍDKA

⇒ DOSTUPNOST DO PRÁCE

= PŘIJETÍ DO PRÁCE VE VÝROBĚ

9.2. Výběr uchazečů na vyšší pozici

Tento proces provádí sám ředitel, který vybírá na základě svého mínění nejlepšího uchazeče. Po prostudování životopisu a motivačního dopisu pozve kandidáta na pohovor. Uplatňuje zde pohovor 1+1, kde se zaměřuje na zkušenosti a praxi uchazeče, jeho vystupování, ale největší váhu zde hraje znalost jazyka. Uchazeč musí ovládat jeden světový jazyk na komunikativní úrovni. I když se jedná o švýcarskou firmu, kde by se mohlo předpokládat upřednostnění německého jazyka, firma v dnešní době propaguje spíše znalost anglického jazyka.

9.3. Nástup do zaměstnání

Jestliže uchazeč o práci ve výrobě prokáže svoji zdravotní způsobilost lékařskou prohlídkou a personalistka nemá žádné pochybnosti o jeho nástupu do práce, nic nebrání podpisu pracovní smlouvy. Zkušební doba je stanovena na tři měsíce. Pokud je zaměstnanec i zaměstnavatel s výkonem práce spokojen, vypíše se smlouva na dobu určitou. Ta je stanovena vždy na půl roku a třikrát po sobě se opakuje. Teprve po roce a půl dostane zaměstnanec smlouvu na dobu neurčitou. Systém docházky se zde zaznamenává v elektronické podobě, každý zaměstnanec obdrží čipovou kartu, kterou potvrdí příchod a odchod z práce.

Získávání a výběr zaměstnanců na pozicích ve výrobě, o které se stará personalistka, probíhají minimálně jednou do měsíce. Mimo zajišťování lidských zdrojů se personalistka stará o tyto činnosti:

- 1) přijímání a propouštění zaměstnanců
- 2) lékařské prohlídky
- 3) archivace dokumentů s informacemi o zaměstnancích
- 4) vystavení narozeninových poukázek
- 5) hlídání odchodu do starobního důchodu
- 6) nahlášení a odhlášení zaměstnance na portálu veřejné správy
- 7) nahlášení a odhlášení zaměstnance na zdravotní pojišťovně

10. Péče o pracovníky

V teoretické části byly popsány možné způsoby, kterými lze zlepšovat motivaci zaměstnanců k práci. Je potřeba, aby si firma uvědomila, jak moc jsou pro ni stávající zaměstnanci důležití. V Novém Bydžově se začaly v posledních letech rozrůstat nové firmy, které neustále hledají pracovníky do výroby. Konkurence je tu opravdu veliká, proto by měla firma Datwyler péči věnovat velikou pozornost, aby o své zaměstnance nepřišla. O své zaměstnance pečuje zejména těmito způsoby:

10.1 Péče o stravování zaměstnanců

Zaměstnanci dostávají k platu stravenky v hodnotě devadesáti korun za jeden odpracovaný den. Nárok na ni mají pouze v případě, že odpracovali v jeden den minimálně pět hodin. Firma přispívá 55% z hodnoty stravenky. Zaměstnanci je strženo 40,5 Kč z platu.

Po dvou hodinách práce má zaměstnanec přestávku 10 minut na svačinu, druhá pauza trvá 20 minut.

10.2. Uložení svršků a dopravních prostředků

V nedávné době bylo u firmy upraveno parkoviště, kam si zaměstnanci mohou zaparkovat své osobní automobily. V areálu se nachází i stojan na kola, bohužel ani jedna z možných variant není hlídána. Není tedy divu, že už několikrát se z areálu odcizilo jízdní kolo. Na odložení svých osobních věcí má každý zaměstnanec přidělenou skříňku.

10.3. Pracovní oděv

Každý nový zaměstnanec dostane před nástupem do práce firemní pracovní věci. Jedná se o pracovní obuv s kovovou špičkou, návleky na ruce proti popálení při práci u lisu, trička s logem firmy, pracovní kalhoty s pracovní bundou odolné vůči vysokým teplotám.

10.4. Nadstandardní péče

Nad rámec svých povinností se snaží personalistka společnosti o nejlepší péči zaměstnanců. Jako příklad bych uvedla situaci, kdy do firmy pozvala specialisty na měření zraku OKO OPTIK z Liberce. Každý zaměstnanec měl možnost podrobit se zdarma tomuto vyšetření.

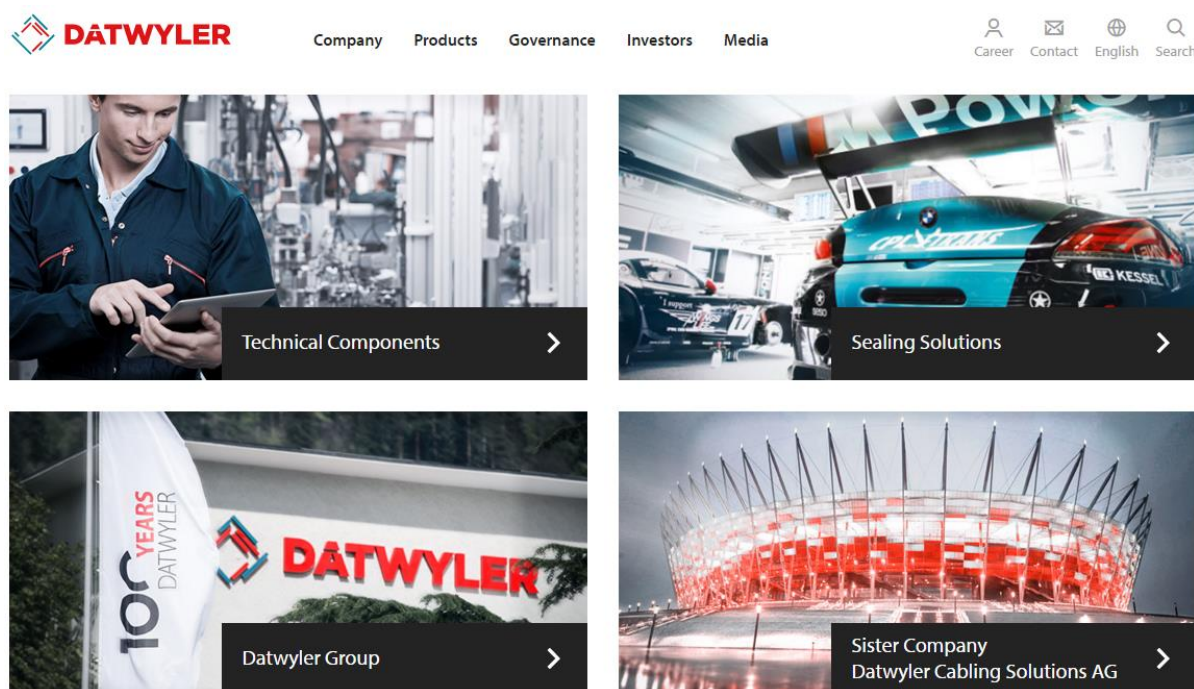
11. Návrh zefektivnění výběru zaměstnanců

Jelikož firma využívá málo prostředků, ve kterých informuje potenciální uchazeče o volné pozici ve firmě, navrhla jsem několik možností, které by dokázali přilákat nové uchazeče. Pro výběr zaměstnanců na vyšší pozice navrhuji metodu výběru pomocí assessment centrum. Při výběru zaměstnanců do výroby bych doporučila využít testů zručnosti. Z hlediska bezpečnosti práce bych prověřovala zaměstnance pomocí drogových testů a v neposlední řadě bych zanalyzovala důvody, které vedou stávající zaměstnance k odchodu.

11.1. Webové stránky

Při hledání základních informací o společnosti jsem narazila na fakt, že společnost nemá založené své vlastní webové stránky. Pouze základna firmy se sídlem ve Švýcarsku dokáže poskytnout pár základních informací v anglickém jazyce. Ovšem ne o firmě v Novém Bydžově, nýbrž o společnosti Datwyler Group. Myslím, že v dnešní době je důležité propojení uchazeče a internetu. Na internetu pracuje téměř každý člověk. Kvalitně zpracované webové stránky s odborně popsanou pracovní činností, dle mého, dokáží přilákat nové zájemce.

Obrázek 8: Webové stránky firmy Datwyler Group



Zdroj: (www.datwyler.com/en/home)

Není tajemstvím, že se do firmy na pozice dělníků hlásí uchazeči, kteří ani netuší, co je náplní práce, o kterou mají zájem. Po pár týdnech zaměstnanec práci vzdá a skončí ve zkušební době. Tato skutečnost pouze přidělová práci personalistce, která se stará o veškeré dokumenty a evidenci zaměstnance.

Webové stránky v sobě obsahují i formuláře, které uchazeč může vyplnit v případě zájmu o práci. Když personalistka potřebuje nové posily do firmy, kontaktuje osoby, které již vyplněný formulář odeslaly.

Proto si myslím, že by firma měla poskytnout na webových stránkách uchazeči takové informace, ve kterých by byly popsány jednotlivé pozice a jejich náplň práce. Pro někoho by mohla být popsána pracovní náplň nedostačující pro představu, proto bych webové stránky doplnila i o videoukázku práce u lisu, z které by dotyčný žadatel jasně viděl obsah práce. Při tvorbě by se mohla inspirovat webovou stránkou mateřské firmy.

11.2. Využití sociálních sítí

Sociální sítě se staly fenoménem poslední doby. Kdo je nepoužívá, jako by nebyl. Jedná se o virtuální propojení skupiny lidí, umožňující sdílet mezi sebou různé informace. Mezi nejznámější sociální sítě bych zařadila Facebook, Google+, Twitter, LinkedIn. Využívají je zejména lidé do čtyřicátého roku života. Do této věkové kategorie spadá velká část zaměstnanců ve firmě. Starší lidé sociální sítě využívají zřídka.

Stejně jako webové stránky, ani sociální sítě firma nevyužívá pro svoji propagaci a informovanost o volných pracovních místech. V Novém Bydžově se nachází dvě střední školy, jedno gymnázium a jedno učiliště. Mnoho studentů po ukončení školy neplánuje další studium, ale hledá práci.

Firmě bych navrhla zřízení účtu na facebooku. Opět bych doporučila krátké představení firmy s popisem pracovních pozic a jejich náplní práce. Až by nastala situace, že personalistka dostane od svého ředitele zprávu o potřebě nových lidí, stačilo by na svém profilu na facebooku vložit inzerát s nabídkou práce. Na stránkách facebooku je možnost diskuze, kde by současní zaměstnanci mohli reagovat na dotazy uchazečů.

11.3. Testy na drogy

Z různých zdrojů slyším, že drogy na pracovišti se objevují stále častěji. Zaměstnanci riskují, že si způsobí úraz. Pracují v prostředí u lisů, kde k úrazu může dojít ihned, pokud nebudou opatrní. Jsou nebezpeční i ostatním zaměstnancům, neboť jejich náplní práce je i manipulace s vysokozdvihným vozíkem. Před přijetím

nového zaměstnance bych nejprve provedla testy na drogy (alkohol či jiné návykové látky) a uchazeče upozornila na náhodné a časté kontroly. Jako zaměstnavatel bych neměla zájem o spolupráci s člověkem, který je bezohledný a nezodpovědný nejen k sobě, ale i svým spolupracovníkům a svému zaměstnavateli.

11.4. Testy zručnosti

Některé pozice ve výrobě jsou manuálně náročnější a obsahem jejich činnosti je práce s drahým materiálem. Proto bych při výběru zaměstnanců zvolila testy na manuální zručnost. Tyto testy bych volila i z jiného důvodu. Jelikož se po uchazečích nevyžadují speciální požadavky, přihlásit se na pozici a získat práci může téměř každý. Testy by měli zabránit přijetí člověka, který není vhodný pro výkon takové činnosti. Náklady, které by firma vynaložila přijetím nekvalifikovaného pracovníka, tímto ušetří. Vybere-li firma kvalitního zaměstnance hned na začátku, ušetří jednak náklady obětované na opětovné výběrové řízení, tak náklady, které by mohl způsobit nekvalifikovaný pracovník svou činností. Nevhodný uchazeč se bude potýkat s větším množstvím poničených výrobků.

Pokud bych byla v roli zaměstnavatele, vymyslela bych více způsobů pro manuální testování. Uchazeče bych například při výběrovém řízení prozkoušela tím, že bych jim zadala úkol ve formě vypracování nějakého předmětu z drátku. Ze zadaného úkolu by potom personalistka poznala, zda je uchazeč kreativní a manuálně zručný.

Tabulka 2: Návrhy testu zručnosti

1. ÚKOL	Podle návodu složte jednoduchý origam.
2. ÚKOL	V časovém intervalu vyberte z padesáti šroubů v krabici deset, které se od ostatních liší.
3. ÚKOL	Z nerezového drátku vyrobte pružinu, můžete využít tužku jako pomocníka.
4. ÚKOL	Za pomoci nůžek a lepidla vystříhnete a složte papírovou krabici.

11.5. Assessment centrum na vyšších pozicích

Jak už jsem zmiňovala, sám ředitel si vybírá nejvhodnějšího kandidáta na vyšší pozice formou rozhovoru. Uchazeči mohou předpokládat, jaké otázky jim budou při pohovoru kladeny a mají možnost se na ně připravit. Pokud bych byla v roli uchazeče, zjistila bych si základní informace o společnosti, v čem podniká a co obnáší pozice, na kterou se hlásím.

Tím, že se uchazeči mohou připravit na pohovor, zvolila bych při výběru metodu jinou, takovou, ve které musí prokázat své dovednosti při práci v kolektivu i při zadání individuálního úkolu. Hodnotitele by představoval ředitel společně s personalistkou. Museli by ovšem projít školením.

11.6. Analýza odchodu zaměstnanců

Nebylo by od věci zajímat se o důvody, kvůli kterým zaměstnanci odcházejí ze společnosti. Doporučila bych personalistce, aby s každým zaměstnancem z výroby, který se dobrovolně rozhodne opustit zaměstnání, vyplnila krátký dotazník. V něm by se společnost zajímala o příčiny, které vedou zaměstnance k takovému rozhodnutí. Ze závěrů by firma zjistila nejčastější příčiny a mohla se zaměřit na jejich změny.

Pokud by se firma vyvarovala chybám, které vedou ke ztrátě zaměstnanců, ušetřila by čas spojený se získáním, výběrem a evidencí nových zaměstnanců.

11.7. Inzerce v novinách

Jednou měsíčně vychází v regionu Chlumecka a Novobydžovska zpravodaj Pocidlinské noviny, ve kterém soukromníci nabízejí své služby a některé firmy volná pracovní místa. Zpravodaj je dodáván do schránek domácností.

Oblast, do které je zpravodaj dodáván, je pro případné zájemce z hlediska vzdálenosti do nabízeného zaměstnání akceptovatelná. Nabídku pracovního místa bych doporučila umístit na titulní stranu.

Obrázek 9: Ukázka možné inzerce v novinách



Zdroj: (www.pocidlinsko.cz/cenik-inzerce/)

11.8. Vývěsky na desce obecního úřadu

Stejně tak, jako firma vyvěšuje nabídky práce uvnitř organizace, mohla by zveřejňovat inzerce na obecních úřadech v jejím nedalekém okolí. Personalistka by pouze osobně či zasláním e-mailu předala inzerát na obecní úřad.

Zveřejňování nabídek práce na desce obecního úřadu je způsob, jak oslovit zájemce o manuální práci se základním až středním vzděláním.

11.9. Finanční motivace zaměstnanců

Každý zaměstnanec, na jehož doporučení by do firmy přišel nový žadatel o práci, dostane finanční odměnu. Zaměstnanci by ovšem mohli nabídku využít ve svůj prospěch. Do firmy by přicházeli žadatelé na doporučení jen proto, aby zaměstnanci dostali vyplacenou odměnu. Tomuto efektu bych zabránila vymezením jasných podmínek. Zaměstnanec by dostal vyplacenou odměnu až po uplynutí zkušební doby uchazeče.

11.10. Rozhovor se zaměstnanci

Tato možnost se mi jeví jako jedna z nejpraktičtějších. Před samotným lékařským vyšetřením bych pozvala zájemce o práci na prohlídku po výrobních halách. Požádala bych zaměstnance, aby provedli dotyčné po pracovních pozicích a popřípadě zodpověděli na dotazy uchazečů.

Žadatel by díky této metodě byl schopen posoudit, zda na danou funkci má fyzické předpoklady a zda práce splňuje jeho očekávání. Opět by tato možnost ušetřila čas, který by personalistka byla nucena vynaložit na evidenci kandidátů, kteří by odešli ze společnosti po pár týdnech.

11.11. Týdenní trénink

Pro vytřídění nevhodných uchazečů by firma mohla využít týdenního zaučení. Trénink by provádělo více zaměstnanců firmy (personalistka, bezpečnostní technik, mistr). Navrhovala bych následující postup:

Tabulka 3: Obsah týdenního tréninku

1. DEN	Proškolení uchazeče o bezpečnosti práce.
	Přiblížit zaměření společnosti.
	Na základě získaných poznatků vyplnit testy pro ověření znalostí žadatele.
2. DEN	Představit žadatelům práci na pracovišti.
3. DEN	Práce uchazečů ve skupinách na pracovišti pod dohledem zodpovědné osoby.
4. DEN	Žadatelé, už samostatně, vykonávají pracovní činnost.
5. DEN	Zhodnocení dovedností jednotlivých uchazečů.
	Zhodnocení výsledků testů z prvního dne.
	Rozhodnutí o přijetí.

11.10. Cenové porovnání navrhovaných prostředků

Firma by musela vynaložit finanční prostředky, vedoucí k zefektivnění fáze získávání a výběru zaměstnanců. Pro stanovení ceny kurzu AC jsem vycházela z nabídky společnosti Hogrefe - Testcentrum se sídlem v Praze, jehož výsledkem je lepší orientace v potenciálu pracovníků v oblasti výběru, hodnocení a jejich rozvoje. Nesmíme zapomínat, že kurzu by se musely účastnit dvě osoby, tím pádem by cena byla dvojnásobná.

Společnost ANTstudio nabízí výrobu kompletních webových stránek s možností napojení na sociální sítě a volitelné formuláře. Součástí ceny je i proškolení práce se systémem.

Založení účtu na stránkách facebooku není zpoplatněné. Analýzu odchodu by dokázala provést personalistka též bez vynaložení dalších finančních prostředků. Na test zručnosti by bylo potřeba zakoupit pouze potřebný materiál pohybující se v řádech stokorun. Cena inzerce v novinách se liší, záleží na článku a jeho umístění. Zvolila jsem umístění inzerátu na titulní stranu s vizitkou o velikosti 105 x 55 mm.

Drogové testy bych prováděla pomocí testeru alkoholu, který se dá snadno zakoupit přes internet. Vycházela jsem z cenové nabídky výrobce SENCOR. Kromě testu na alkohol bych doporučila multidrogový test ze slin, jehož cena se pohybuje okolo 300 Kč za jeden kus. Tento test by byl využíván pro ověření zaměstnanců v případě pochybností.

Náklady na zveřejnění inzerátu na desce obecního úřadu jsou v tomto případě nulové (vycházím z vlastní zkušenosti s vývěskou na obecním úřadě v místě bydliště).

V případě, že zaměstnanec do firmy přivede uchazeče o zaměstnání, uchazeč bude přijat a vydrží ve firmě do konce zkušební doby a bude s ním sepsána dohoda na dobu určitou, zaměstnanci bych ohodnotila finanční odměnou 1 500 Kč. Pokud uchazeč vydrží ve firmě po dobu dalšího půl roka, opět bych zaměstnanci vyplatila finanční odměnu v hodnotě 1 500 Kč.

Rozhovor se zaměstnanci by nebyl odměněn, jednalo by se maximálně o dvě hodiny. Zaměstnanci z řad dobrovolníků, kteří rádi pozmění svůj stereotypní pracovní den, by provedli uchazeče a zodpověděli jejich dotazy.

Týdenní zaučení by prováděla personalistka, bezpečnostní technik a mistr během svého pracovního dne, tudíž i zde by nebyly vynaloženy náklady navíc.

Tabulka 4: Cenové porovnání jednotlivých prostředků

PROSTŘEDEK	CENA
kurz AC	4 500
webové stránky	15 000
sociální sítě	zdarma
analýza odchodu zaměstnanců	zdarma
testy na drogy	399
test zručnosti	100
inzerce v novinách	1 617
vývěsky na obecním úřadě	zdarma
finanční motivace	1 500
rozhovor se zaměstnanci	zdarma
týdenní trénink	zdarma

Jak můžeme vidět, se získáváním a výběrem pracovníků je spojena celá řada nákladů. Mezi další, které souvisí s procesem obsazení volného pracovního místa a nejsou zde uvedeny, patří i mzdové náklady personalistky či administrativní náklady spojené s evidencí uchazečů o zaměstnání.

12. Shrnutí výsledků a doporučení

Personalistka, která semnou vedla osobní rozhovor a odpovídala na dodatečné informace po telefonu, mi umožnila vytvořit si představu o procesu získávání a výběru zaměstnanců. Byla jsem překvapena, když jsem zjistila, že metody pro výběr zaměstnanců se ve firmě neprovádí. Své zaměstnance si firma zajišťuje těmito málo způsoby:

vývěsky v organizaci
zprostředkovatelská agentura
úřad práce
rozhlas
doporučení od stávajících zaměstnanců

Prostředky, které společnost využívá pro získávání pracovníků, bych neměnila, pouze rozšířila. Využití zprostředkovatelské agentury ulehčuje personalistce práci s evidencí přibližně sta lidí, tento způsob bych rozhodně podporovala. Firma se potýká s nedostatkem uchazečů. Proto jsem navrhla rozšíření o další, finančně nenáročné, prostředky vedoucí k získávání zaměstnanců:

vytvoření webových stránek
založení účtu na sociální síti
inzerce v místních novinách
vývěsky na desce obecního úřadu
finanční ohodnocení aktivních zaměstnanců

Díky těmto prostředkům by firma měla získat více uchazečů s větším přehledem o náplni práce obsazovaného místa. Mimo jiné bych personalistce doporučila vytvořit analýzu odchodu zaměstnanců. Z ní by snadno zjistila důvody, které vedou stávající zaměstnance k ukončení pracovního procesu.

Jak už jsem v úvodu uvedla, personalistka se stará o zajištění pracovníků do výroby, na vyšší pozice si z uchazečů vybírá ředitel společnosti na základě rozhovoru. Samotný výběr uchazečů na pozice ve výrobě ve firmě neprobíhá. Žadatelé jsou přijímáni na základě lékařského vyšetření. Právě při výběru zaměstnanců bych zavedla metody, na jejichž základě by byli uchazeči na obsazované pozice do firmy nabíráni. Jelikož firma bude mít dostatek zájemců o práci, může z nich prostřednictvím výběrového řízení najít nejen kvalitní pracovníky, ale také pracovníky, kteří společnost neopustí. Toho by dosáhla využitím následujících metod:

testy zručnosti
rozhovor se zaměstnanci
drogové testy
týdenní trénink

Při výběru zaměstnanců na vyšší pozice bych doporučila využít assessment centrum, díky kterému zaměstnavatel dosáhne mnohostranného pohledu na uchazeče, než při běžném pohovoru. Z hlediska efektivity doporučuji provádět výběr zaměstnanců metodou AC proškolenými zaměstnanci firmy. Službu nabízejí i personální agentury. Tuto možnost bych kvůli finanční náročnosti zavrhla a výběr ponechala na zvolených zaměstnancích.

Zjištěné poznatky mě vedou k doporučení, ve kterém by firma svoji vnitřní efektivitu zvýšila prostřednictvím založení kvalitních webových stránek. Součástí tohoto procesu by byl i informační systém, který by dokázal vytvářet přehlednou databázi uchazečů, kteří firmě zašlou elektronické životopisy s žádostí o práci. Návrh tohoto doporučení by byl financován z Evropské Unie. V rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost podniku je zde možnost požádat o dotaci v přiměřené výši.

13. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat používané metody při získávání a výběru pracovníků v konkrétním podniku. Zjistila jsem, že podnik využívá jen několik málo prostředků pro informování uchazeče o volném pracovním místě a při výběru pracovníků nespecifikuje požadavky na uchazeče a přijme každého, kdo je zdravotně způsobilý práci vykonávat. Hlavní problém shledávám v nedostatečné informovanosti veřejnosti o pracovních možnostech. Sama personalistka mi potvrdila fakt, že nabídka práce v tomto odvětví na trhu není dostatečná.

V druhé polovině praktické části jsem se proto zaměřila na další způsoby, kterými lze veřejnosti sdělit pracovní nabídky a zvýšit tak počet uchazečů. Uchazeče o práci bych poté vybírala na základě testů zručnosti, kde by se ověřila jejich manuální dovednost. Jako druhý způsob pro vyřídění nevhodných uchazečů jsem zvolila týdenní trénink, ve kterém by si žadatelé vyzkoušeli pracovní nasazení a sami by ještě ve fázi předvýběru mohli posoudit, zda o danou práci mají zájem. Na závěr jsem přidala cenové porovnání navrhovaných opatření pro zefektivnění výběru vhodných kandidátů.

Aby byla efektivita výběru kvalitního zaměstnance co nejvyšší, je nutné, aby si odpovědný personalista stanovil jasně vymezené cíle, tedy cíle časově ohraničené a dosažitelné. Investuje-li tedy do kvalitního, ač finančně náročnějšího, výběrového řízení, ušetří firma čas, ztracený předešlým neúspěšným výběrem, získá kvalitnějšího zaměstnance a tím zvýší budoucí finanční efektivitu firmy.

Firma pro získávání a výběr pracovníků využívá prostředky, které nejsou finančně náročné. Já navrhuji řešení, do kterých by musela zainvestovat. Zde bych se však zamyslela, zda jsou nejlevnější prostředky tím ekonomicky nejúspornějším a nejefektivnějším řešením. Nebude překvapením, že firma, asi jako každá další ve výrobním odvětví, se snaží své finance šetřit. Doporučila bych jí zvážit důsledky navrhovaných řešení. Společnost sice vynaloží finanční prostředky na informování potenciálních uchazečů, ale díky nim získá dostatek zasvěcených lidí ochotných pracovat. Posléze pomocí testů ověří schopnosti uchazečů a získá kvalitní pracovní sílu. Bohužel není možné dopředu určit, zda tyto závěry budou platné. Věřím však, že by firmě pomohli vylepšit situaci. V případě zavedení navrhovaných metod může být

personalistkou provedeno vyhodnocení úspěšnosti metod. Zhodnocení lze provést výpočtem následujících ukazatelů:

průměrné náklady na získání jednoho zaměstnance
průměrný podíl odezv vhodných uchazečů na celkovém počtu uchazečů
průměrná doba, po kterou vydrží nový zaměstnanec v pracovním poměru
průměrný počet dní na příjem nového pracovníka
průměrné náklady na jednoho zaměstnance

Právě skutečnost, že firma nevyužívá žádné metody při výběru uchazečů na obsazované pozice, se mi jeví jako důvod častého odchodu zaměstnanců po krátké době od přijetí. Pokud by žadatelé byli přijímáni na základě výběru, jejich vnitřní pocit, že si práci vybojovali a byli přijati na základě testů, kterými prošli, by změnil jejich vztah k práci.

14. Literatura a zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 8. vydání, Praha: Grada Publishing a.s. 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vydání, Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- [3] DALE, Margaret. Vybíráme zaměstnance - základní znalosti personalisty. 1. vydání, Brno: Computer Press, a.s., 2007, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. Management lidských zdrojů. 1 vydání, Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [5] FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. Personalistika. 1. vydání, Praha: Computer Press 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- [6] GOSIOROVSKÝ, Ivan. Personalistika. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2005. 98 s. ISBN 80-7314-064-0
- [7] KOHOUTEK, Rudolf. Nábor, výběr a přijímání pracovníků. 1. vydání, Praha: Institut obchodní výchovy, 1975. 32 s.
- [8] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 3. vydání, Praha: Management Press 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- [9] KYRIANOVÁ, Hana. Assessment centrum v současné personální praxi. 1. vydání, Praha: Testcentrum 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7

[10] LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus. Zásady úspěšného výběru pracovníků. 1. vydání, Praha: Grada Publishing 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2

[11] PAVELKA, Karel. Personální činnosti vedoucího: výběr, adaptace, hodnocení a příprava pracovníků. 1. vydání, Praha: Svoboda 1970. 146 s. Racionalizace práce vedoucího

[12] STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vydání, Praha: Management Press, 2003. 148 s. ISBN 978-80-7261-097-6

[13] VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5

[14] WERNER, Rudolf. Lidský činitel v podnikovém prostředí. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni 2001. 118 s. ISBN 80-7082-839-0

[15] WILTON, N. An introduction to Human Resource Management. 2. vydání, London: SAGE Publications Ltd., 2013. 455 s. ISBN 978-1-4462-5584-1

[19] <http://www.portal.mpsv.cz>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Webové stránky zprostředkovatelské agentury Kutifel s.r.o.....	7
Obrázek 2: Sociálně ekonomické faktory.....	13
Obrázek 3: Sídlo společnosti na mapě	24
Obrázek 4: Přestavba a nástavba administrativní části haly 1.....	25
Obrázek 5: Organizační struktura	25
Obrázek 6: Nabídka práce od zprostředkovatelské agentury na stránkách ÚP	28
Obrázek 7: Schéma výběru zaměstnanců do výroby.....	31
Obrázek 8: Webové stránky firmy Datwyler Group	34
Obrázek 9: Ukázka možné inzerce v novinách	38

Seznam grafů

Graf 1: Volná pracovní místa na ÚP květen 2015 - leden 2016.....	8
Graf 2: Rozdělení pracovníků ve firmě dle pracovní pozice.....	26

Seznam tabulek

Tabulka 1: Osobnostní typy dle C. G. Junga.....	15
Tabulka 2: Návrhy testu zručnosti	36
Tabulka 3: Obsah týdenního tréninku	39
Tabulka 4: Cenové porovnání jednotlivých prostředků	41

Seznam příloh

Příloha 1: Doplnující údaje ke zdravotnímu stavu uchazeče

Zdravotní stav (doplňující údaje):

zdravotní stav /viz. vyjádření lékaře/

prohlašuji, že jsem záměrně nezatajil žádný zdravotní problém nebo jinou důležitou okolnost svého zdravotního stavu, která by mohla mít vliv na výkon zaměstnání, nebo poškozovat mé zdraví ve společnosti Datwyler Sealing Technologies CZ s.r.o.

- částečný inv. důchod, ZTP: ano ne
- jiné potíže: ano ne - pokud ano, jaké:

Doplňující údaje:

- zkušenost se směnností: ano ne
- jste ochoten zaučít se více profesí dle potřeb firmy: ano ne
- vlastníte řidičský průkaz a jaký: ano ne
- **máte exekuci nebo jste si zažádal o insolvenční řízení?** ano ne
- **máte sjednané nějaké penzijní pojištění?** ano ne

Vstupní prohlídku si každý pracovník hradí sám. Po ukončení zkušební doby a setrvání v pracovním poměru Vám tuto prohlídku uhradí zaměstnavatel.

Pokud Vám nebude pracovní poměr po zkušební době prodloužen, ať ze strany zaměstnavatele nebo ze strany zaměstnance, nebude Vám tato úhrada zaplácena.

Tento dotazník je důvěrný a slouží **pouze pro vnitřní potřebu firmy**. Firma se zavazuje, že tyto údaje nebude poskytovat třetím osobám. Pracovník prohlašuje, že veškeré údaje, které uvedl jsou **pravdivé, úplné a nezkreslené**.

Dne: podpis:

Příloha 2: Hlášenka volného pracovního místa



Úřad práce ČR

Hlášenka volného pracovního místa										
Název zaměstnavatele:						IČ:				
Požadovaná profese:										
Počet požadovaných zaměstnanců:				CZ-ISCO ¹⁾ :						
Místo výkonu práce (adresa):										
Typ pracovněprávního vztahu: <input type="checkbox"/> pracovní poměr <input type="checkbox"/> dohoda o provedení práce <input type="checkbox"/> dohoda o pracovní činnosti										
Zaměstnání na dobu:	<input type="checkbox"/> neurčitou	Od:		Hrubá měsíční mzda/plat ²⁾ od:		Do:				
	<input type="checkbox"/> určitou	Od:		Pracovní úvazek:		Počet hodin týdně:				
Směnnost:	<input type="checkbox"/> 1 směna	<input type="checkbox"/> 2 směny	Vhodné i pro:		<input type="checkbox"/> OZP s maximálně 2. stupněm invalidity					
	<input type="checkbox"/> 3 směny	<input type="checkbox"/> 4 směny			<input type="checkbox"/> OZP s invaliditou 3. stupně (dříve TZP)					
	<input type="checkbox"/> nepřetržitý provoz				<input type="checkbox"/> OZP na vozíku (bezbariérový přístup)					
	<input type="checkbox"/> turnusové služby				<input type="checkbox"/> absolventy bez praxe					
	<input type="checkbox"/> dělené směny				<input type="checkbox"/> mladistvé do 18 let					
	<input type="checkbox"/> pružná pracovní doba				Zájem o občany z jiného státu Evropské unie ³⁾ : <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne					
	<input type="checkbox"/> noční provoz									
Souhlas s nabízením volného pracovního místa cizincům ⁴⁾ :		<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne		Souhlas se zaměstnaneckými kartami ⁵⁾ :			<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne		Souhlas s modrými kartami ⁶⁾ :	
Požadovaný minimální stupeň vzdělání: <small>(obor napište případně do následujícího řádku)</small>		<input type="checkbox"/> základní			<input type="checkbox"/> úplně střední odborné s vyučením i maturitou					
		<input type="checkbox"/> nižší střední odborné			<input type="checkbox"/> úplně střední odborné s maturitou (bez vyučení)					
		<input type="checkbox"/> střední odborné s výučním listem			<input type="checkbox"/> vyšší odborné					
		<input type="checkbox"/> střední odborné bez vyučení a bez maturity			<input type="checkbox"/> bakalářské					
		<input type="checkbox"/> úplně střední všeobecné (gymnázium)			<input type="checkbox"/> vysokoškolské					
Upřesňující informace ⁷⁾ : <small>(požadavky, náplň práce apod.)</small>										
Zaměstnanecké výhody ⁸⁾ :										
Zveřejnit nabídku ⁹⁾ ?		<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne		Nabízet v těchto okresech:						
Způsob prvního kontaktu zájemce o volné pracovní místo se zaměstnavatelem ¹⁰⁾ :		<input type="checkbox"/> telefonicky		Kdy:						
		<input type="checkbox"/> e-mailem								
		<input type="checkbox"/> osobně		Místo, případně čas:						
		<input type="checkbox"/> na výběrovém řízení		Místo, datum, hodina:						
Kontaktní osoba:										
Tel. (bude zveřejněn):				E-mail:						
Za zaměstnavatele vyhotovil(-a):										
Dne:		Tel. nebo e-mail pro úřad práce ¹¹⁾ :								
Prosíme, neprodleně oznamujte obsazení nahlášeného volného pracovního místa nebo změny údajů uvedených v tomto formuláři.										

www.uradprace.cz facebook.com/uradprace.cz

ZÁKLADNÍ INFORMACE O PRACOVNÍKOVÍ

Jméno:
Příjmení:
Rodné příjmení:
Všechna dřívější příjmení:
Datum narození:
Místo narození:
Národnost:
Státní příslušnost:
Trvalé bydliště: PSČ:
Přechodné bydliště: PSČ:
Telefon:
Vzdělání - Obor:
Znalosti (jazyky, oprávnění, rekvalifikace, atd.):
.....
.....
Evidence na úřadu práce (od kdy do kdy):
Způsob dopravy k zajištění směnného provozu:
.....
Jiné pracovní poměry:
.....
Zdravotní pojišťovna, u které jste pojištěn/a:
Invalidní důchod (i částečný nebo jiné omezení):
.....

Souhlasím, aby mé osobní údaje byly použity k nástupu do firmy.

Dne: V

.....
Podpis:

Dohoda o srážkách ze mzdy:

1. firma Datwyler poskytuje všem zaměstnancům stravenky v hodnotě 90,-Kč.
Z toho příspěvek zaměstnavatele činí 49,50Kč a příspěvek zaměstnance 40,50Kč.
(navýšení stravenek od 1. 4. 2013)
2. při ztrátě docházkové karty mi bude strženo 200,-Kč z výplaty.
3. při ztrátě klíče od skříňky mi bude strženo 100,-Kč.

Se všemi body jsem se seznámil/a, rozumím jim a souhlasím s uvedenými skutečnostmi.

Podpis:

Příloha 4: Posudek o zdravotní způsobilosti k práci

POSUDEK O ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOSTI K PRÁCI	číslo:
---	--------

Rozdělovník: 1 x zaměstnanec, 1 x zaměstnavatel

Zaměstnavatel **Datwyler Sealing Technologies CZ, s. r. o.**, Polní 224, Chudonice, Nový Bydžov,
IČO 25935429,

žádá o provedení pracovně lékařské prohlídky:

* **VSTUPNÍ** * **OPAKOVANÉ** * **MIMOŘÁDNÉ** * **VÝSTUPNÍ**
(* nehodící se škrtněte)

Jméno a příjmení		Datum narození	
-------------------------	--	-----------------------	--

pro činnost – profesi:

	Do 50 let věku	Nad 50 let věku
Práce kategorie I.		
Zaměstnanec	1 x za 6 roků *ano *ne	1 x za 4 roky *ano *ne
Řidič referent	1 x za 6 roků *ano *ne	1 x za 4 roky *ano *ne
Práce kategorie II.		
Zaměstnanec	1 x za 5 roků *ano *ne	1 x za 3 roky *ano *ne
Řidič referent	1 x za 5 roků *ano *ne	1 x za 3 roky *ano *ne
Práce s rizikem ohrožení zdraví		
Práce na nočních směnách	1 x za 1 rok *ano *ne	1 x za 1 rok *ano *ne
Elektrikář (práce na el. zař. dle vyhl. č. 50/1978 Sb.)	1 x za 4 roky *ano *ne	1 x za 2 roky *ano *ne
Svářeč (plamenem, el. obloukem)	1 x za 4 roky *ano *ne	1 x za 2 roky *ano *ne
Řidič VZV (vysokozdvíhých motorových vozíků)	1 x za 4 roky *ano *ne	1 x za 2 roky *ano *ne
Obsluha plynových zařízení	1 x za 4 roky *ano *ne	1 x za 2 roky *ano *ne
Obsluha tlakových zařízení	1 x za 4 roky *ano *ne	1 x za 2 roky *ano *ne
Obsluha zdvihacích zařízení (jeřábů, vazačů, obsluha plošin)	1 x za 4 roky *ano *ne	1 x za 2 roky *ano *ne
Obsluha kantýny (činnosti epidemiologicky závažné)	1 x za 4 roky *ano *ne	1 x za 2 roky *ano *ne

Práce kategorie II. riziková (2R) - HLUK				
Hala 4	Operátor gum. výr. – lisař	1 x za 2 roky	*ano	*ne
Hala 4	Operátor gum. výr. – střídač	1 x za 2 roky	*ano	*ne

Práce kategorie III. riziková – HLUK				
Hala 1	Operátor gum. výr. – strojní opracování dusíkem	1 x za 2 roky	*ano	*ne
Hala 2	Operátor gum. výr. – ledař	1 x za 2 roky	*ano	*ne
	Operátor gum. výr. – lisař	1 x za 2 roky	*ano	*ne
Hala 2	Operátor gum. výr. – střídač	1 x za 2 roky	*ano	*ne
	Operátor gum. výr. – střídač	1 x za 2 roky	*ano	*ne
Hala 3	Operátor gum. výr. – pracovník údržby forem	1 x za 2 roky	*ano	*ne
Ostatní	Operátor gum. výr. – mechanik údržby	1 x za 2 roky	*ano	*ne

Práce kategorie III. riziková – ZRAKOVÁ ZÁTĚŽ				
Hala 1	Operátor gum. výr. – vizuální kontrola (dílňa)	1 x za 2 roky	*ano	*ne
	Operátor gum. výr. – vizuální kontrola (lisovna)	1 x za 2 roky	*ano	*ne
Hala 4	Operátor gum. výr. – vizuální kontrola (dílňa - pracoviště SPD)	1 x za 2 roky	*ano	*ne
	Operátor gum. výr. – vizuální kontrola (dílňa)	1 x za 2 roky	*ano	*ne
	Operátor gum. výr. – kontrola a balení	1 x za 2 roky	*ano	*ne

Práce kategorie III. riziková - LOKÁLNÍ SVALOVÁ ZÁTĚŽ				
Hala 1	Operátor gum. výr. – vizuální kontrola (dílňa)	1 x za 2 roky	*ano	*ne

Práce kategorie III. riziková - PRACOVNÍ POLOHA				
Hala 2	Operátor gum. výr. – ledař	1 x za 2 roky	*ano	*ne

POSUDEK O ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOSTI K PRÁCI	ČÍSLO:
---	--------

Rozdělovník: 1 x zaměstnanec, 1 x zaměstnavatel

POSUDKOVÝ ZÁVĚR:

NA ZÁKLADĚ VÝSLEDKŮ LÉKAŘSKÉ PROHLÍDKY ZE DNE POSUZOVANÁ OSOBA:

- *a) **JE** zdravotně způsobilá.
- *b) **NENÍ** zdravotně způsobilá.
- *c) **JE** zdravotně způsobilá **S** **PODMÍNKOU**:
- *d) **POZBYLA DLOUHODOBĚ** zdravotní způsobilost k výkonu práce.

* *NEHODÍCÍ SE ŠKRTNĚTE*

Poučení:

Má-li posuzovaná osoba nebo osoba, které uplatněním lékařského posudku vznikají práva nebo povinnosti za to, že lékařský posudek je nesprávný může podle ust. § 46 odst. 1 zákona č. 373/2011 Sb. o specifických zdravotních službách, do 10 pracovních dnů ode dne jeho prokazatelného předání, podat návrh na jeho přezkoumání poskytovateli, který posudek vydal.

Návrh na přezkoumání lékařského posudku nemá odkladný účinek, jestliže z jeho závěru vyplývá, že posuzovaná osoba je pro účel, pro nějž byla posuzovaná, zdravotně nezpůsobilá, zdravotně způsobilá s podmínkou nebo pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost dle § 43 odst. 3 zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách.

Datum vydání posudku: _____

Razítko a podpis lékaře:

Posuzovaná osoba převzala dne: _____

Podpis posuzované osoby:

PROKAZATELNÉ PŘEDÁNÍ LÉKAŘSKÉHO POSUDKU (PŘEVZETÍ):

1. Posuzované osobě

Posuzovaná osoba převzala dne: _____

Podpis posuzované osoby:

2. Osobě, která o posouzení zdravotní způsobilosti posuzované osoby za účelem vydání lékařského posudku oprávněně požádala, není-li posuzovanou osobou, nebo pověřenou osobou této osoby

Důvod vydání posudku:

Číslo OP nebo jiného dokladu:

Oprávněná osoba převzala dne: _____

Podpis oprávněné osoby:

Poučení:

Lékařský posudek se též považuje za prokazatelně předaný, jestliže osoba oprávněná k převzetí posudku odmítne posudek převzít nebo jeho převzetí stvrdit podpisem; tuto skutečnost zaznamená posuzující lékař do zdravotnické dokumentace vedené o posuzované osobě; záznam podepíše posuzující lékař a další zdravotnický pracovník přítomný převzetí posudku.

Posudek se prokazatelně (osobně, doručením provozovatele poštovních služeb nebo elektronickým doručením opatřeným elektronickým podpisem) doručuje zaměstnanci i zaměstnavateli.

Tento lékařský posudek pozbývá platnost:

- a) uplynutím doby, na kterou byl vydán,
- b) dnem, kdy měla být podle jiného právního předpisu nebo rozhodnutím orgánu ochrany veřejného zdraví nebo posuzujícího lékaře nebo jiné k tomu oprávněné osoby provedena lékařská prohlídka za účelem nového posouzení zdravotní způsobilosti posuzované osoby,
- c) dnem, kterým nastaly právní účinky lékařského posudku vydaného pro stejný účel a za stejných podmínek jako předcházející posudek, pokud z tohoto zákona nebo jiných právních předpisů nevyplývá jinak,
- d) ukončením pracovněprávního nebo služebního vztahu, jde-li o posudek podle § 41 písm. d); to neplatí, je-li nejdéle do 3 měsíců ode dne jeho ukončení pracovněprávní vztah se stejným výkonem práce znovu uzavřen se stejným zaměstnavatelem, pokud v době od jeho ukončení nedošlo ke změně nebo vývoji zdravotního stavu posuzované osoby.

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Jilemnická Tereza	Tovární 32, Skřivany	I1301516

TÉMA ČESKY:

Personalistika se zaměřením na výběr pracovníků

TÉMA ANGLICKY:

Human resources focused on selection of employees

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Robert Čapek, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem mé bakalářské práce je zanalyzovat používané metody při získávání a výběru pracovníků v konkrétním podniku a podat návrhy, které firmě napomohou k zefektivnění tohoto procesu.


Osnova:

1. Úvod
 2. Teoretická část
 3. Praktická část
 4. Metodika výzkumu
 5. Shrnutí
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam příloh

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

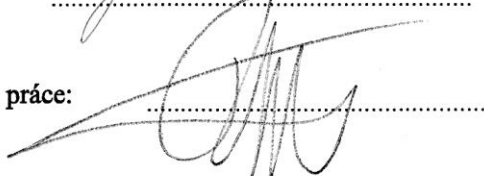
Bude upřesněn při konzultaci podle předloženého projektu studenta.

Podpis studenta:



Datum: 18.4.2016

Podpis vedoucího práce:



Datum: 18.4.2016