

# **Projekt systému přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o.**

Bc. Petra Gregůrková

---

Diplomová práce  
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Gregůrková**  
Osobní číslo: **M120273**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt systému přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k oblasti získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum s.r.o.
- Zhodnoťte výsledky analýzy tohoto systému.
- Zpracujte projekt efektivního získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum s.r.o.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost navrhovaného projektu, rizika a přínosy spojené s jeho realizací.

## Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael.** Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
**KOCIÁNOVÁ, Renata.** Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 987-80-247-2497-3.  
**KOUBEK, Josef.** Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 987-80-7261-168-3.  
**THOMSON, Rosemary.** Řízení lidí: Managing people. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.  
**ULRICH, David.** Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

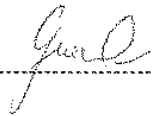
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12. dubna 2013



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá analýzou systému vyhledávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. Cílem teoretické části diplomové práce je zpracovat literární rešerši z oblasti přijímání zaměstnanců a na jejím základě zformulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části diplomové práce je analyzovat současný stav přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. a následně zhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému. V rámci analýzy je využito zejména kvalitativního výzkumu. Zjištěné výsledky jsou poté implementovány do zpracování projektu zaměřeného na systém přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. Součástí projektu je také jeho ekonomická náročnost, analýza rizik a přínosy spojené s jeho realizací.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, zaměstnanci, plánování, zdroje zaměstnanců, metody výběru

## **ABSTRACT**

This thesis deals is attended to analysis of search, selection, recruitment and adaptation of employees in company Continental Barum, s.r.o. The theoretical part of my job is to prepare a literature search on the recruitment of employees and on that basis to formulate a theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part of this thesis is to analyze the current state of the recruitment system in company Continental Barum, s.r.o. and assess the strengths and weaknesses of the system. In the analysis is mainly used qualitative research. The results are implemented in the processing of the project of recruitment of employees in the company Continental Barum, s.r.o. Observed results are then implemented in the processing of project staff. The project is also its economic performance, analysis of risks and benefits associated with its implementation.

Keywords: human resource management, staff, scheduling, staff resources, the selection method

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému za jeho věcné připomínky, rady a za čas, který mi věnoval při vypracovávání mé diplomové práce.

Dále bych velmi ráda poděkovala Ing. Radaně Kubánkové, vedoucí personálního odboru ve společnosti Continental Barum, s.r.o. a odborníci na oblast řízení lidských zdrojů, za její čas, odborné rady, pomoc, trpělivost a poskytnutí možnosti vypracovat mou diplomovou práci ve společnosti Continental Barum, s.r.o.

*Motto:*

*„Vědění má smysl pouze v případě, že se odrazí v každodenním životě.“*

*Robert Fulghum*

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 ZABĚZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.....</b>	<b>13</b>
<b>2 PROCES PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>14</b>
2.1    ODHAD POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ.....	15
2.2    METODY ODHADU POTŘEB ZAMĚSTNANCŮ.....	15
<b>3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>17</b>
3.1    IDENTIFIKACE POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ.....	17
3.2    POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA.....	17
3.3    DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA ZAMĚSTNANCE.....	18
3.4    ZDROJE UCHAZEČŮ.....	19
3.5    VOLBA METOD ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	21
3.5.1    Inzerování.....	21
3.5.2    E-recruitment.....	22
3.5.3    Uchazeči se nabízejí sami.....	23
3.5.4    Přímé oslovení vyhlédnutého jedince.....	23
3.5.5    Doporučení stávajícího zaměstnance.....	24
3.5.6    Vývěsky.....	24
3.5.7    Spolupráce se školami.....	24
3.5.8    Využívání třetích stran.....	24
3.6    SEZNAM POŽADOVANÝCH DOKUMENTŮ OD UCHAZEČŮ.....	25
3.7    PŘEDVÝBĚR VHODNÝCH KANDIDÁTŮ.....	26
3.8    PRAVIDLA PŘI ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	26
<b>4 PROCES VÝBĚR UCHAZEČŮ.....</b>	<b>28</b>
4.1    DOTAZNÍKY.....	28
4.2    POHOVORY.....	28
4.2.1    Typy pohovorů.....	28
4.2.2    Typy otázek.....	29
4.3    ASSESSMENT CENTRE.....	30
4.4    TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI.....	31
4.5    VÝBĚR VHODNÉHO UCHAZEČE.....	32
<b>5 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>33</b>
5.1    PRACOVNÍ SMLOUVA.....	33
5.2    ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	33
<b>6 PROCES ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE.....</b>	<b>34</b>
6.1    DOKUMENTACE ZAMĚSTNANCE.....	34
<b>7 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ     VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>38</b>
<b>8 PROFIL SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O. ....</b>	<b>39</b>



8.1	HISTORIE A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O. ....	39
8.2	VÝROBKOVÉ PORTFOLIO .....	40
8.3	POSLÁNÍ, VIZE A HODNOTY SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O. ....	41
8.4	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O. ....	41
8.5	PERSONÁLNÍ ÚTVAR VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O. ....	43
8.6	NÁVAZNOST DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	44
8.6.1	Internetové stránky společnosti Continental Barum, s.r.o. ....	45
8.6.2	Databáze uchazečů o zaměstnání .....	45
<b>9</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ DO SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O. ....</b>	<b>46</b>
9.1	VÝVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O. ....	47
9.2	PROCES PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O. ....	48
9.3	PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O. ....	48
9.3.1	Zdroje zaměstnanců .....	49
9.3.2	Náborové akce .....	50
9.3.3	Metody získávání zaměstnanců .....	51
9.3.4	Požadavky na uchazeče .....	53
9.3.5	Materiály požadované od uchazečů .....	54
9.3.6	Proces předvýběru uchazečů .....	55
9.4	PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O. ....	55
9.4.1	Přijímací pohovor .....	55
9.4.2	Prohlídka pracoviště .....	56
9.4.3	Testy pracovní způsobilosti .....	57
9.4.4	Lékařská prohlídka .....	57
9.5	PROCES PŘIJETÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O. ....	58
9.5.1	Pracovní smlouva .....	59
9.5.2	Zaškolení .....	59
9.5.3	Nástup .....	59
<b>10</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI – PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O. ....</b>	<b>60</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>62</b>
<b>11</b>	<b>PROJEKT SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O. ....</b>	<b>63</b>
11.1	CÍLE PROJEKTU .....	63
11.2	OMEZENÍ PROJEKTU .....	63
11.3	DATABÁZE UCHAZEČŮ .....	64
11.3.1	Zdroje uchazečů .....	65
11.3.2	Komunikace s uchazeči .....	65
11.3.3	Formulář .....	69
11.3.4	Databáze uchazečů .....	75

11.3.5	Karta uchazeče .....	76
11.3.6	Historie kontaktů (uchazeče).....	83
11.3.7	Harmonogram výběrového řízení .....	85
11.3.8	Záznam z výběrového řízení .....	87
11.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	88
11.4.1	Náklady při uskutečnění projektu .....	88
11.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU – ČASOVÝ HARMONOGRAM .....	89
11.5.1	Časová analýza projektu prostřednictvím programu WinQSB.....	90
11.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	93
11.6.1	Opatření na eliminaci rizik souvisejících s přijetím projektu .....	95
11.7	PŘÍNOSY SOUVISEJÍCÍ S REALIZACÍ PROJEKTU .....	96
<b>12</b>	<b>SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>98</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>107</b>

## ÚVOD

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na nejdůležitější zdroje organizace či podniku – na jeho zaměstnance. V současné době si společnosti uvědomují rostoucí potřebu investovat do svých zaměstnanců prostředky, protože vědí, že s kvalitními zaměstnanci se společnost svává efektivnější a více výkonnou.

K tomu, aby měla společnost kvalitní a loajální zaměstnance, potřebuje mít dobře propracovaný systém odměňování, systém hodnocení zaměstnanců, systémy školení, systém řízení výkonu, ale především systém zaměřený na přijímání zaměstnanců. Společnost se musí snažit, aby už při výběru vhodných kandidátů a přijímání zaměstnanců dokázala odhadnout budoucího kvalitního zaměstnance, do kterého se jí vyplatí investovat prostředky, aby se stal efektivním a výkonným.

Téma lidských zdrojů a konkrétně přijímání zaměstnanců jsem si vybrala už v rámci bakalářského studia, protože mě přišlo zajímavé a velmi rychle se rozvíjející. Na základě mých dosavadních prací a studia jsem začala pracovat v oblasti lidských zdrojů, a to konkrétně v oblasti poradenství pro řízení lidských zdrojů.

Pro zpracování své diplomové práce jsem si vybrala společnost Continental Barum, s.r.o., ve které jsem zpracovávala již svou bakalářskou práci. V rámci své bakalářské práce jsem se seznámila s prostředím společnosti Continental Barum, s.r.o. a provedla základní návrhy na změnu systému přijímání zaměstnanců. Na základě projektové části mé diplomové práce se pokusím převést tyto návrhy do praxe.

Diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou, část praktickou a část projektovou.

Cílem teoretické části diplomové práce bude zpracování základních teoretických poznatků z oblasti přijímání zaměstnanců do společnosti a na jejím základě zformulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. V rámci daného tématu se zaměřím především na přilákání vhodných kandidátů a samotný výběr uchazečů do společnosti.

Cílem praktické části diplomové práce bude analýza současné situace ve společnosti Continental Barum, s.r.o. v oblasti vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců. V rámci analýzy bude využito kvalitativního výzkumu ve formě řízených rozhovorů se zaměstnanci personálního oddělení Continental Barum, s.r.o. Na praktickou část bude navázáno projektovou částí, ve které budou implementovány zjištěné výsledky praktické části a teoretické poznatky.

Součástí projektu bude také jeho ekonomická náročnost, analýza rizik a přínosy spojené s jeho realizací.

Ke zpracování mé diplomové práce budou použity odborné monografické i seriálové publikace, data a údaje poskytované prostřednictvím Internetu, interní dokumenty společnosti Continental Barum, s.r.o. a také interní materiály společnosti KPMG Česká republika s.r.o., ve které pracuji v oblasti HR Advisory.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

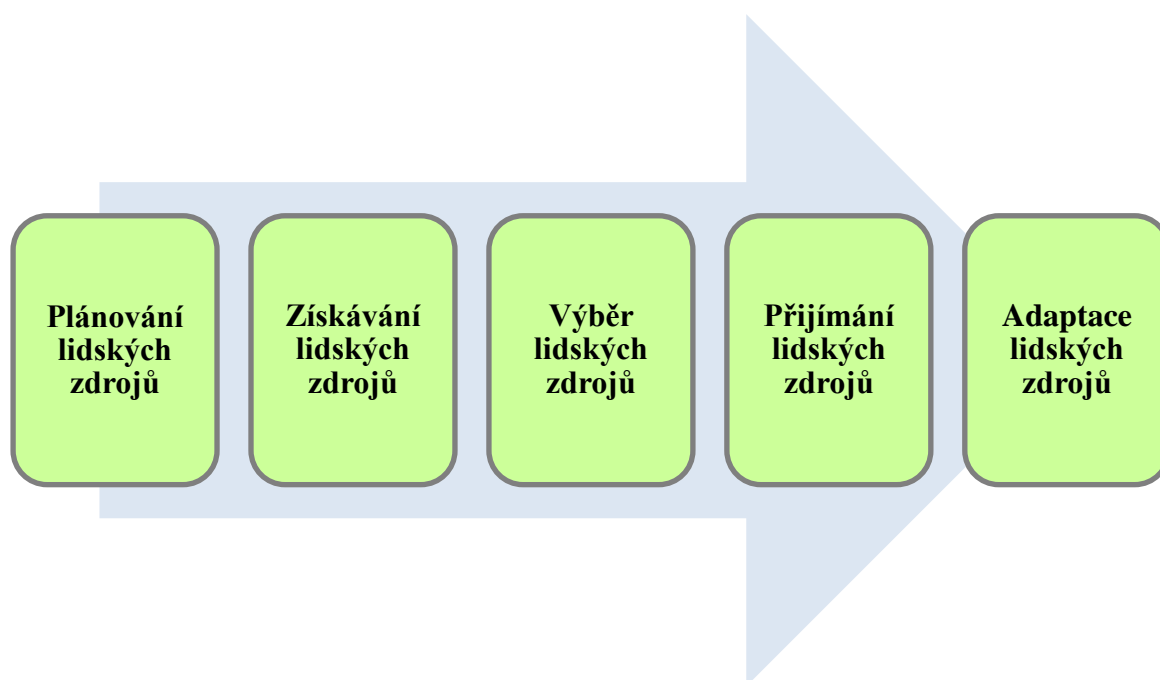
Cílem společnosti při zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci je zajistit dostatek kvalitních zaměstnanců, kteří budou splňovat provozní potřeby společnosti a budou přídánou hodnotou při produkci společnosti. V rámci zajištění těchto zdrojů je nutné myslet také na držení získaných zaměstnanců, aby ve společnosti nedocházelo ke zbytečným nárůstům fluktuace. (Armstrong, 2007, s. 123; Ulrych, 2009, s. 34)

Při plánu zabezpečení lidských zdrojů je nutné, aby společnost vycházela ze strategie a dlouhodobých plánů společnosti a byla tak strategickým partnerem (HR partnerem) pro společnost. (KPMG, 2012)

Činnosti související s efektivním zabezpečováním lidských zdrojů (zaměstnanců), lze všeobecně rozdělit následovně (KPMG, 2012):

- plánování,
- získávání,
- výběr,
- přijímání,
- adaptace.

Výše uvedené činnosti jsou také prezentovány na obrázku (Obr. 1).



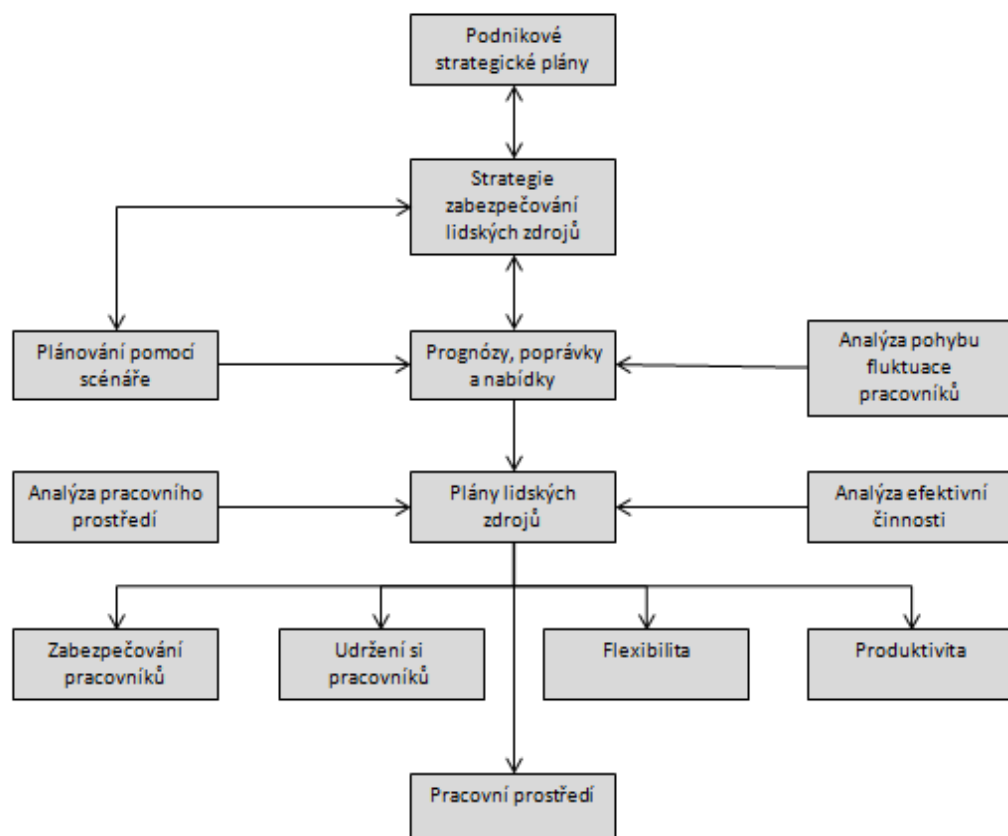
Obr. 1. Činnosti související se zabezpečováním lidských zdrojů (KPMG, 2012)

## 2 PROCES PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánování zaměstnanců pro společnost by mělo být součástí celopodnikového plánování a strategie. Pokud existují jasně zformulované strategické plány společnosti, personální oddělení má možnost z nich vycházet a strategické plánování použít jako podklad pro plánování lidských zdrojů. Grafická podoba tohoto procesu je uvedena na obrázku (Obr. 2).

Plánování pracovních sil usiluje o to, aby měla každá společnost v budoucnosti dostatek zaměstnanců (Koubek, 2000, s. 145):

- v potřebném množství a kvalitě,
- s potřebnými znalostmi a kvalitními zkušenostmi,
- se žádoucími osobnostními charakteristikami,
- dostatečně motivované,
- flexibilní,
- optimálně rozmístěné v rámci organizace,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.



Obr. 2. Plánování lidských zdrojů (Vlastní zpracování)

## 2.1 Odhad potřeby zaměstnanců

Aby mohlo personální oddělení co nejlépe naplánovat budoucí potřeby zaměstnanců, je nutné, aby předpovídalo budoucí potřeby pracovníků. Je důležité, aby mělo k těmto předpovědím co nejvíce relevantních podkladů a informací.

Tyto informace lze rozdělit na (Weather a Keith, 1999, s. 112):

- **vnější (faktory)**
  - **ekonomické** – ekonomické změny jako například změny, inflace, nezaměstnanosti, apod.,
  - **sociální, politické, právní** – zákony, společenské normy, lobbying, apod.,
  - **technologické** – růst technologií, rozšiřující se informovanost lidí, apod.,
  - **konkurenční** – místní konkurence, zahraniční konkurence, rozšiřování trhu a podobně.
- **vnitřní**
  - **organizační**
    - strategické plány,
    - rozpočty společnosti,
    - prodej a výroba společnosti,
    - forma práce ve společnosti a podobně,
  - **dané pracovní silou**
    - odchod zaměstnanců do důchodu,
    - ukončení pracovního poměru,
    - vypovězení smlouvy,
    - úmrtí zaměstnance,
    - nepřítomnost a podobně.

## 2.2 Metody odhadu potřeb zaměstnanců

Předpovědi v personální oblasti jsou vlastně pokusy jak odhadnout budoucí potřeby zaměstnanců. Cílem personálního oddělení je, aby tyto odhady byly co nejpřesnější a byly tak zajištěni kvalitní zaměstnanci ve správný čas a na správném místě. Nejčastějším typem odhadů potřeb pracovníků jsou odborné předpovědi a předpovědi založené na zkušenostech. (Weather a Keith, 1999, s. 114)



**Odborné předpovědi** jsou založeny na úsudku a zkušenostech odborníků v personální oblasti. Odborníci vycházejí ze znalosti hospodaření a výkonů společnosti.

Mnohdy se na této předpovědi podílí více osob, například personalista dané společnosti a odborník z výroby (například mistr).

**Předpovědi založené na zkušenostech** vycházejí z předchozí činnosti organizace a z minulých potřeb společnosti. Personalista tak na základě minulosti plánuje budoucnost.

Tento odhad může být nepřesný, protože personalista musí brát v potaz nejen minulou současnou situaci ve společnosti, ale také vnější situaci dalších faktorů, a to: ekonomiky, politiky a konkurence. (Weather a Keith, 1999, s. 114)

Obecně lze odhady potřeb zaměstnanců diferencovat na odhady (Weather a Keith, 1999, s. 115):

- **odborné** – běžná, okamžitá rozhodnutí, formální průzkumy mezi odborníky, skupinové metody rozhodování,
- **podle tendencí** – extrapolace, indexování statistické analýzy,
- **ostatní** – rozpočtové a plánovací analýzy, počítačové modely.

### 3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Obecným cílem získávání zaměstnanců je najít kvalitního pracovníka, který bude žádoucí pro podnikové potřeby a to s minimálním vynaložením nákladů na hledání.

Podle Koubka (2007, s. 32 – 42) lze proces získávání zaměstnanců shrnout do následujících kroků:

- identifikace potřeby zaměstnanců,
- popis a specifikace pracovního místa,
- definování požadavků na zaměstnance,
- zdroje uchazečů,
- volba metod získávání zaměstnanců,
- seznam požadovaných dokumentů od uchazečů,
- formulace nabídky zaměstnání,
- uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předvýběr vhodných kandidátů,
- sestavení seznamu vhodných kandidátů k výběrovému řízení.

Podrobněji budou jednotlivé kroky rozebrány níže.

#### 3.1 Identifikace potřeby zaměstnanců

Identifikace potřeby zaměstnanců musí vycházet jednak z dlouhodobých podnikových plánů a jednak z aktuální (operativní potřeby společnosti). Identifikace potřeby zaměstnanců musí proběhnout dostatečně dlouhou dopředu před samotným zahájením výběru uchazeče, aby měla společnost čas připravit realizaci výběrového řízení a kroky, které výběrovému řízení předcházejí. (KPMG, 2012)

#### 3.2 Popis a specifikace pracovního místa

Při uvolnění pracovního místa ve společnosti by měl personalista před definováním požadavků na uchazeče, definovat a specifikovat uvolněné pracovní místo. V rámci této specifikace by měl aktualizovat popis pracovního místa, náplň práce a všechny dokumenty, které se k tomuto místu vztahují. Jedná se především o (Koubek, 2007, s. 149):

- **název pozice/funkce,**
- **podřízenost** – definovat podřízené pro danou pracovní pozici,

- **nadřizenost** – definovat přímého nadřízeného zaměstnance na této pozici,
- **zastupování** – definovat zástupce pro zaměstnance v případě nemoci, absence a podobně,
- **popis pracovního místa** – obecný popis náplně práce, místa pracoviště, nezbytných úkolů, pravidelných (ročních) úkolů a podobně,
- **úkoly** – náplň práce na konkrétním pracovním místě či pracovní pozici,
- **kompetence a povinnosti vyplývající z dané pracovní pozice.**

Definování těchto parametrů je nezbytné z důvodu přehlednosti a rychlé orientace nového zaměstnance ve společnosti. (Koubek, 2000, s. 149)

*V současné době se v praxi velmi často setkávám s tím, že společnosti mají neaktuální popisy pracovních míst a neaktuální náplně práce. To vede k tomu, že popisy pracovních míst se stávají historickými a nemohou z nich vycházet jak personalisté, tak samotní zaměstnanci. Při nástupu nového pracovníka pak zaměstnanec nemá k dispozici žádný souhrn vlastních povinností a náplně práce a tyto informace jsou mu předávány pouze ústně. To vede k tomu, že se zaměstnanec hůře orientuje v prvních dnech práce a prodlužuje to jeho efektivní a cílenou adaptaci.*

### 3.3 Definování požadavků na zaměstnance

Proto, aby personalista mohl najít vhodného kandidáta na danou pozici, je nutné definovat si základní požadavky na zaměstnance. Tyto základní požadavky si nedefinuje pouze pro interní potřebu společnosti, ale také pro potřeby inzerátu (nebo jiné formy při hledání kandidáta).

V rámci definování požadavků lze požadavky na kandidáty podrobněji rozčlenit do následujících kategorií (Personalistika, 2010, s. 95):

- **vzdělání,**
- **odborné znalosti a schopnosti,**
- **pracovní zkušenosti,**
- **řídící schopnosti a zkušenosti** – to jsou schopnosti plánovat, rozdělovat, kontrolovat práci, delegovat, motivovat, hodnotit a podobně,
- **sociální a komunikační schopnosti** – to jsou schopnosti navazovat vztahy, přesvědčivě komunikovat, velmi dobře prezentovat, pracovat v týmu a podobně,

- **osobní vlastnosti a motivační předpoklady** – to jsou osobní zájmy, cíle, pracovní postoje a podobně,
- **jazykové znalosti,**
- **počítačové a další znalosti,**
- **osobní flexibilita** – schopnost pracovat samostatně, v případě potřeby cestovat, práce v zahraničí, přecházet na jinou práci a podobně,
- **potenciál dalšího rozvoje** – pracovní cíle uchazeče,
- **zdravotní stav.**

Výše uvedený výčet je pouze obecný a pro jednotlivé pracovní pozice se upravuje podle potřeby. Pro příklad, když se bude hledat programátor C++, tak stěžejními kategoriemi tak budou: vzdělání, odborné znalosti, pracovní zkušenosti a jazykové znalosti. Ptát se v tomto případě na počítačové znalosti je bezpředmětné, protože jeho počítačové znalosti tohoto kandidáta jsou odborné znalosti.

Také je třeba si dávat pozor na diskriminační prvky, například u zdravotního stavu. Pokud se však bude hledat dělník do výroby se základním vzděláním, budou kategorie, které budou podstatné pro výkon práce zcela odlišné. (KPMG, 2011)

V rámci definování těchto kompetencí je vhodné stanovit si minimální požadavky na zaměstnance. Mnohdy se v rámci daných kategorií používá také rozdělení (KPMG, 2011):

- na povinné,
- a na žádoucí.

Toto rozdělení je tak z důvodu prioritizace jednotlivých znalostí, schopností a dovedností.

### 3.4 Zdroje uchazečů

Základní rozdělení zdrojů uchazečů je na interní a externí zdroje. Za interní zdroje lze považovat zaměstnance ve společnosti a za externí uchazeče ty, kteří přicházejí z okolí podniku.

Dle Koubka (2007, s. 103 – 105) se mohou u těchto dvou kategorií shrnout tyto základní výhody a nevýhody:

- **Interní zdroje uchazečů**
  1. **Výhody**
    - Společnost zná lépe silné a slabé stránky uchazeč.

- Uchazeč zná lépe společnost.
- Zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců (naděje na postup v rámci společnosti).
- Nižší investice do zaměstnance – společnost již do zaměstnance investovala v rámci vzdělávání a nemusí tedy začínat s novým zaměstnancem od nuly, ale může u stávajícího zaměstnance navázat a pokračovat ve vzdělávání.

## 2. Nevýhody

- Společnost, a především personalisté, mohou být benevolentnější u požadovaných znalostí a schopností, které musí zaměstnanec mít u interního zaměstnance (protože se osobně znají), než u zaměstnance z venku. To může vést k obsazení místa zaměstnancem, který na práci nemusí stačit.
  - Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy na pracovišti.
  - Do společnosti nebudou pronikat nové myšlenky, nápady a přístupy z venku.
- **Externí zdroje uchazečů**

### 1. Výhody

- Rozsah schopností a talentů mimo podnik je mnohem větší, než se může najít uvnitř podniku.
- Do společnosti mohou být přineseny nové názory, pohledy, zkušenost a poznatky z venku.
- Je levnější, snadnější a rychlejší najít žádoucí kvalifikované zaměstnance z venku, než si je od začátku vychovávat uvnitř podniku.

### 2. Nevýhody

- Hledání nových uchazečů je nákladnější (z důvodů inzerce).
- Mnohdy společnost musí kvalitnímu zaměstnanci „z venku“ zaplatit víc, než by musela zaplatit zaměstnanci, kterého si vychová.
- Adaptace a orientace zaměstnanců je delší.
- Může dojít ke střetu a nepříjemnostem mezi novým zaměstnancem a stávajícími zaměstnanci a to především v těch situacích, kdy mají stávající zaměstnanci pocit, že dané místo mělo být obsazeno interně.

### 3.5 Volba metod získávání zaměstnanců

Cílem informování o volném pracovním místě je aby, jejich informace zasáhla co největší počet lidí a společnost si tak mohla vybírat z většího množství kandidátů a to při minimálních nákladech. (KPMG, 2011)

Metod na získávání zaměstnanců je celá řada a společnosti se obvykle neomezují na jednu z nich, ale volí jejich kombinace. Dle Koubka (2007, s. 106) se mohou identifikovat tyto nejčastější metody:

- inzerování,
- vývěsky,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- uchazeči se hlásí sami,
- doporučení stávajícího zaměstnance,
- spolupráce se školami,
- spolupráce s úřady práce,
- spolupráce se specializovanými agenturami.

#### 3.5.1 Inzerování

Inzerování je nejčastějším a nejběžnějším způsobem, jak společnosti hledají vhodné kandidáty. Při inzerování by se měla společnost v první řadě rozhodnout, jak velký okruh potenciálních uchazečů chce zasáhnout. Od tohoto rozhodnutí pak odvodí výběr média pro inzerci a to mezi lokálními médii a globálními médii.

Dříve byly nejrozšířenějším typem pro inzerování noviny a časopisy. V současné době se od tohoto způsobu čím dál více opouští a hledání vhodných kandidátů se přesunuje na Internet, kde má společnost možnost oslovit větší skupiny kandidátů. (Koubek, 2007, s. 114 – 119; Armstrong, 2007, s. 148 – 151)

Nevýhodou u inzerátů je jejich cena. Pokud chce společnost mít skutečně kvalitní inzerci má to za následek podstatné zvyšování nákladů na nábor uchazečů. Častá snaha společností je minimalizace těchto nákladů, což má za následek snížení efektivity inzerátů a nižší počet kandidátů reagující na daný inzerát.

Dle Koubka (2007, s. 114 – 119) by měly být v inzerování dodržovány následující pravidla:

- **Inzerát by měl obsahovat následující skutečnosti:**
  - název práce, pracovního místa, zaměstnání,
  - stručný popis práce,
  - místo, kde se bude práce vykonávat,
  - název a adresa podniku,
  - požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti požadované uchazeči,
  - pracovní podmínky, plat, pracovní doba, pracovní režim,
  - možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti,
  - pokyn pro uchazeče, jak, kde a do kdy by se měl o místo ucházet,
  - dokumenty požadované od uchazeče.
- **Při inzerátu by měl být použit vhodný typ média:**
  - tisk,
  - Internet,
  - televize,
  - rozhlas,
  - rádio,
  - ostatní.
- **Měla by být zvolena osvědčená forma inzerátu:**
  - velikost inzerátu,
  - umístění inzerátu,
  - doba zveřejnění inzerátu.
- **Společnost by si měla vést záznamy o svých inzerátech** pro snadnější vyhodnocování efektivity inzerátů.
- **Společnost by měla vyhodnocovat efektivitu inzerátů.**
- **Odmítnutí uchazeči by měli být včas informováni patřičným způsobem.**

### 3.5.2 E-recruitment

E-recruitment neboli získávání zaměstnanců přes Internet je v poslední době velmi využívanou metodou, která je dnes častěji používána než klasické tiskové inzeráty.

Hlavní způsoby, jak hledat vhodné kandidáty pomocí Internetu jsou (Armstrong, 2007, s. 353):

- **Inzerce práce přes vybrané portály nabízející práci** – jedná se o portály (agentury) nabízející práci jako sprace.cz, jobs.cz, práce.cz. Jejich výhodou je, že sdružují velké množství inzerátů a díky vlastní reklamě jsou uživatelsky velmi navštěvované. Důležité při takovémto inzerování je, aby společnosti inzerovaly přesně (tzn. například, aby uváděly místo výkonu práce), aby tak oslovovaly pouze uchazeče, které skutečně hledají.
- **Využívání sociálních sítí** – v současné době je stále rozšířenější způsob oslovovat, především mladé potenciální zaměstnance za pomoci sociálních sítí. Inzerát zde vystupuje ve formě reklamy, která se danému uživateli ukazuje. Tyto stránky dokážou selektovat potenciální uchazeče (díky jejich vyhledávání) a ukazovat tak reklamu pouze těm lidem, u kterých je velká pravděpodobnost otevření reklamy.
- **Využívání médií** – pokud si společnost objedná klasickou inzerci v tisku, může se její inzerát objevit také na internetových stránkách daného média.

### 3.5.3 Uchazeči se nabízejí sami

Pokud se uchazeči o práci společnosti hlásí sami, je to znakem, že společnost je dobře prosperující v očích veřejnosti a má dobrou pověst. Společnosti díky tomu odpadají zbytečné náklady na vyhledávání zaměstnanců a mají možnost většího výběru kandidátů. (Koubek, 2000, s. 195; KPMG, 2012)

Nevýhodou tohoto způsobu je, že se do společnosti hlásí velké procento nevhodných kandidátů, pro které není ve společnosti uplatnění.

Pokud má společnost velký počet kandidátů, kteří se jí hlásí sami, je nutné, aby měla dobře zpracovanou databázi uchazečů o zaměstnání. Je to především z důvodu, že ne vždy, když se uchazeč do společnosti hlásí, je volné pracovní místo. Když má společnost zavedený systém databáze, může takového uchazeče oslovit později, pokud se vhodné místo uvolní.

### 3.5.4 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince se praktikuje především u vyšších pracovních pozic a to především z důvodu, že daný uchazeč je profesně známý. Dle Koubka (2000, s. 193) řada organizací za tímto účelem monitoruje tisk, účastní se odborných setkání, využívá



pracovních a obchodních kontaktů, informuje se o konkurenci apod. (Koubek, 2000, s. 193)

### **3.5.5 Doporučení stávajícího zaměstnance**

Dobré kandidáty může společnost získat také na doporučení stávajícího zaměstnance.

Výhody plynoucí z této varianty jsou (Koubek, 2007, s. 108; Koubek, 2000, s. 193):

- nízké náklady na nábor,
- možnost dozvědět se o uchazeči jeho silné a slabé stránky od třetí strany.

Nevýhody jsou:

- zkreslení uchazečových schopností a dovedností stávajícím zaměstnancem,
- demotivace stávajícího zaměstnance při nepřijetí uchazeče,
- možnost vytváření uzavřených skupin zaměstnanců ve společnosti.

### **3.5.6 Vývěsky**

Metoda vývěsek se často využívá, protože je relativně levnou a nenáročnou metodou na přilákání vhodných kandidátů. Tato metoda se spíše využívá při hledání vhodného kandidáta z interních zdrojů organizace, nebo pokud chce společnost od stávajících zaměstnanců doporučení na vhodného kandidáta. (Armstrong, 2007, s. 354; Koubek, 2007, s. 109; Koubek 2000, s. 193)

### **3.5.7 Spolupráce se školami**

Dle Koubka (2007, s. 110 – 111) je široce používanou metodou podniků spolupráce se školami nebo jinými vzdělávacími institucemi. Řada podniků se tak podílí nebo provozuje vzdělávací instituce se zaměřením na dělnické pozice, aby si tak zajistila přístup kvalitních pracovních sil. Spolupráce probíhá také s vysokými školami, aby si tak společnosti zajistily vhodné a relativně levné zaměstnance s požadovanou kvalifikací. Nevýhodou těchto mladých zaměstnanců po škole je absence praxe.

### **3.5.8 Využívání třetích stran**

Společnosti často využívají k nalezení vhodných kandidátů také třetí strany. Výhodou tohoto způsobu je, že společnosti pouze zadají požadavky na budoucího zaměstnance a třetí strany jim najdou vhodné kandidáty.

Nevýhodou této možnosti jsou relativně vysoké náklady na zaplacení třetí strany. (Koubek, 2000, s. 196 – 198; KPMG, 2012)

Při využívání třetích stran se nejčastěji využívají tyto formy (KPMG, 2012):

- úřady práce,
- personální agentury,
- poradenské společnosti.

**Spolupráci s úřady práce** – výhodou využívání úřadů práce je inzerce „zdarma“ přímo na úřadech a rozšíření podvědomí o volném místě ve společnosti mezi lidmi, kteří práci hledají. Nevýhodou při této možnosti je nedostatek kvalitních zaměstnanců na úřadu práce.

**Spolupráce s agenturami** – při spolupráci s externí agenturou společnost předá veškerou agendu do rukou externí agentury, která společnosti nalezne vhodného kandidáta. Výhodou této metody je minimální časové vytižení ze strany společnosti a nevýhodou pak velká finanční investice a to mnohdy i po dobu zaměstnávání zaměstnance nalezeného danou agenturou.

**Využívání služeb poradenských firem** – společnosti mohou využívat poradenských firem ať už k outsourcingu hledání zaměstnanců anebo k vhodnému přenastavení interních procesů na hledání kandidátů a „naučení“ personalistů ve společnosti jak správně a efektivně vhodné kandidáty hledat. Nevýhodou využívání poradenských firem je vyšší cena jejich služeb. (KPMG, 2012)

### 3.6 Seznam požadovaných dokumentů od uchazečů

Podle Koubka (2000, s. 200) je volba požadovaných dokumentů po uchazeči význačným krokem, který může výrazně ovlivnit úspěšnost pozdějšího výběru zaměstnanců.

Nejčastěji se po uchazečích vyžadují následující dokumenty (Koubek, 2000, s. 200 – 203; KPMG, 2010):

- **Doklady o vzdělání.**
- **Doklady o praxi.**
- **Reference z předchozího zaměstnání.**
- **Dotazník** – životopisný dotazník, který musí každý uchazeč vyplnit. Dotazníky často obsahují tytéž informace jako životopisy, avšak jsou nezbytné pro případy,

kdy mají společnosti databáze uchazečů o zaměstnání a data do těchto databází potřebují vkládat podle určitých standardů.

- **Životopis.**
- **Motivační dopis** – průvodní dopis k životopisu, který má informovat, proč se zaměstnanec o práci uchází, jak se o ní dozvěděl a jaké má předpoklady.
- **Lékařská zpráva** – lékařská zpráva může být vyžadována jen v přesně vymezených profesích, jinak je považována za diskriminační.
- **Výpis z rejstříku trestů** – vyžaduje se jen u některých druhů pracovních pozic.
- **Výše uvedené doklady v cizím jazyce** – nejčastěji v angličtině, ale požadavky se samozřejmě odvíjejí od dané společnosti.

### 3.7 Předvýběr vhodných kandidátů

Na základě analýzy dokumentů od uchazečů se provede předvýběr vhodných uchazečů, které splňují nutné požadavky na pracovní pozici. Na základě tohoto předvýběru se potom neúspěšným kandidátům rozešle výsledek.

Z kandidátů, kteří splňují požadavky, se sestaví seznam vhodných kandidátů k pohovoru a pošlou se jim pozvánky k danému výběrovému řízení. (Koubek 2007, s. 120 – 121)

### 3.8 Pravidla při získávání zaměstnanců

Aby se podnik vyhnul problémům a také případnému poškození svého jména, měl by při získávání kandidátů dodržovat určitá pravidla.

Podle Koubka (2007, s. 122 – 124) lze tato pravidla shrnout do následujících bodů:

- Podnik by měl informovat o volných pracovních místech nejprve vlastní zaměstnance. Pokud nenajde vhodné kandidáty ve vlastních řadách, teprve poté by se měl obrátit na externí zdroje.
- Při oslovování uchazečů z externích zdrojů by měla společnost vždy vystupovat neanonymně.
- Podnik by se měl postarat o to, aby uchazeči byli předem informováni o základních charakteristikách pracovního místa, požadavcích na pracovní místo a schopnostech požadovaných od zaměstnance. Je také žádoucí, aby všichni uchazeči měli stejné informace.

- Podnik by měl informovat uchazeče o jejich výsledku; poděkovat neúspěšným kandidátům a úspěšné pozvat k výběrovému řízení.
- Podnik by se měl snažit získat možné uchazeče jen na základě jejich schopnosti vykonávat požadovanou práci a ne na základě osobních pocitů.
- Podnik by neměl klamat nebo vědomě přehánět při inzerování o volných pracovních místech a neměl by slibovat něco, co nemůže nebo nechce splnit.
- Podnik by neměl diskriminovat potenciální uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, barvy pleti, názorů, náboženství, a podobně.

*V praxi se nejčastěji vyskytují prohřešky ze strany společnosti v následujících bodech*

- ***Neinformování neúspěšných kandidátů.***
- ***Diskriminace*** – společnosti často požadují po kandidátech nevhodné informace, které by mohly být považovány za diskriminační, jako rodinný stav, počet dětí, zdravotní stav a podobně.

## 4 PROCES VÝBĚR UCHAZEČŮ

Cílem výběru uchazeče je nalezení toho nejlepšího kandidáta na danou pozici. V rámci fáze získávání uchazečů se provedl předvýběr kandidátů, kteří splňují očekávání na danou pozici. Nyní mohou personalisté přistoupit k bližšímu zkoumání uchazeče a zjištění dalších podrobností o uchazeči a to na základě (Armstrong, 2007, s. 336; Milkovich a Boudreau, 1993, s. 34 – 37):

- strukturovaných dotazníků,
- zkoumání životopisů,
- pohovorů,
- assessment centre,
- testů pracovních způsobilostí.

### 4.1 Dotazníky

Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči a jejich cílem je získat informaci o uchazeči, které nevedl v životopise. Dotazník ale také znamená zjednodušení práce personalisty, protože si může informace o uživatelích projít ve standardizované formě, což mu zabere méně času, než zkoumá životopisů. (Armstrong, 2007, s. 361; Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 48 – 53)

### 4.2 Pohovory

Pohovor je tím nejdůležitějším a nejčastějším používaným způsobem k výběru zaměstnanců. Pohovor má za cíl zjistit fakta, která nebyla uvedena v životopise, posoudit sociální chování uchazeče, poznat jeho postoje, poznat očekávání uchazeče od práce a informovat uchazeče o pracovišti, podniku a jeho práci. Obecně lze pohovory rozdělit na (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 48 – 53):

- **strukturovaná interview,**
- **nestrukturované interview.**

#### 4.2.1 Typy pohovorů

Pohovory lze obecně diferencovat na individuální pohovory, pohovorové panely a výběrové komise. (Armstrong, 2007, s. 361; Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 48 – 53)

- **Individuální pohovory** – jedná se o pohovory typu „jeden na jednoho“. Jde o diskusi mezi čtyřma očima, kdy je mnohdy cílem navázání užšího kontaktu a zjištění, zda by si dva lidé, kteří spolu mají pracovat (nadřízený a uchazeč) sedli po osobnostní stránce.
- **Pohovorové panely** – jedná se o typ pohovoru, kdy zaměstnanci společnosti, kteří mají vhodného kandidáta vybrat, uchazeče „přečíslí“. Daného kandidáta tedy vybírá dva a více lidí.
- **Výběrová komise** – výběrová komise je oficiálnější a obvykle větší než pohovorový panel a mnohdy jsou jejími účastníky i vyšší zaměstnanci společnosti. Obvykle se jedná o výběr do vyšších pozic nebo do vedení společnosti. (Armstrong, 2007, s. 361; Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 48 – 53)

#### 4.2.2 Typy otázek

V rámci pohovoru pak může personalista používat následující typy otázek (Armstrong, 2007, s. 377 – 382):

- **Otevřené otázky** – jejich cílem je, aby se uchazeč více rozmluvil. Příklad: „*Co víte o...?*“
- **Otázky jdoucí do hloubky** – cílem je získat podrobnosti. Příklad: „*Jaká přesně byla Vaše úloha v tomto projektu?*“
- **Konkretizující otázky** – cílem je vyjasnit si nějakou skutečnost. Příklad: „*Proč k tomu došlo?*“
- **Hypotetické otázky** – cílem je popsat uchazeči určitou situaci a zjistit, jak by se v ní uchazeč zachoval. Příklad: „*Co byste dělal v případě, že...*“
- **Otázky zaměřené na chování** – cílem je uchazeče přimět, aby prozradil své chování v určitých situacích. Příklad: „*Mohl byste popsat jakýkoliv svůj příspěvek jako člena týmu k dosažení úspěšného výsledku?*“
- **Otázky zaměřené na způsobilost** – cílem je zjistit, jaké má uchazeč dovednosti a zkušenosti. Příklad: „*Mohl byste mi prosím říci přesně, jakou zkušenost a kolik zkušeností máte s...*“
- **Otázky týkající se motivace** – cílem je zjistit co zaměstnance motivuje, aby dosahoval nadstandardních výkonů. Příklad: „*Jak jste toho dosáhla?*“
- **Ověřovací otázky:**

- **Otázky týkající se kariéry** – Příklad: „*Co jste se v minulém zaměstnání naučila nového?*“
- **Otázky zaměřené na práci** – Příklad: „*Kolik dní absence jste měl/a v minulém roce?*“.
- **Otázky týkající se mimopracovních zájmů** – cílem je rozšířit si podvědomí o uchazeči a navodit pocit příjemného a nestresujícího dojmu z pohovoru.

V rámci pohovoru je třeba si dát pozor na:

- **Nevhodné otázky** – které by uchazeče přiváděly do rozpaků.
- **Otázky, které by mohly být považovány za diskriminační** – jako třeba otázky týkající se náboženství, rodinného stavu, počtu dětí a podobně.
- **Uzavřené otázky** – které by přerušovaly plynulost rozhovoru.

Hlavní zásady, které by měl personalista při pohovoru dodržovat, jsou (KPMG, 2011):

- naslouchání,
- udržování plynulosti pohovoru,
- dělat si poznámky,
- mít hovor pod kontrolou.

### 4.3 Assessment centre

Assessment centrum (neboli AC nebo hodnotící program nebo diagnosticko-výcvikový program) je komplexní přístup k výběru zaměstnanců. Hlavním rysem AC je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií, během určitého časového úseku (AC může trvat od 2 hodin po 20 hodin – přerušovaně).

Cílem assessment centre je zjistit chování účastníka v určitých situacích a získat si tak komplexní náhled. (Mlynářová, 2005, s. 26)

Podle Armstronga (2007, s. 383 – 388) lze AC definovat následujícími rysy:

- Největší pozornost se soustřeďuje na chování.
- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem či skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování.
- Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy.

- Výkon je měřen v několika rovinách.
- Několik uchazečů je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce.
- Přítomnost několika hodnotitelů.

Nejčastěji se assessment centre využívá k vybrání zaměstnanců na tyto pracovní pozice (KPMG, 2011):

- manažerské pozice,
- úzce specializované pozice,
- pozice, na které se hlásí velký počet uchazečů,
- pozice, kdy jsou zaměstnanci v přímém kontaktu s klientem.

#### 4.4 Testy pracovní způsobilosti

Podle Armstronga (2007, s. 386) je účelem testů pracovní způsobilosti poskytnout objektivní nástroj k měření individuálních schopností a charakteristik daného uchazeče. Díky těmto testům lze u potenciálního kandidáta předpovědět, do jaké míry budou na nějakém pracovním místě úspěšní.

Pro testování se používají následující typy testů (Armstrong, 2007, s. 387 – 393; KPMG, 2012):

- **Testy inteligence.**
- **Testy osobnosti** – testy osobnosti se pokoušejí posoudit osobnost uchazeče tak, aby bylo možné předpovědět jejich chování v určité roli. Jedním z nejčastějších způsobů testování osobnosti je pětifaktorový model tvořený:
  - extroverze/introverze,
  - emoční stabilita,
  - příjemnost,
  - svědomitost,
  - otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem.
- **Testy potenciálních schopností** – mají za úkol předpovídat potenciál, který má jedinec k určitému typu práce.
- **Testy získaných schopností** – měří schopnosti a dovednosti, které již člověk ve svém životě získal.



## 4.5 Výběr vhodného uchazeče

Na základě výše uvedených aktivit pak proběhne výběr uchazeče do společnosti. Na výběru se z pravidla podílí personalista (personální útvar) společnosti, vedoucí oddělení, kde má být uchazeč zaměstnán a přímý nadřízený daného pracovníku.

Po konečném rozhodnutí o nejlepším kandidátovi je nutné informovat všechny zúčastněné, ať už o pozitivní, tak i o negativní zprávě. Uchazeč, který byl přijat by pak měl dostat informace o následném procesu přijetí do zaměstnání. (KPMG, 2012)

## 5 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Podle Koubka (2000, s. 126) představuje proces přijímání zaměstnanců do organizace sérii obecně vyžadovaných i společností stanovených procedur týkajících se zpravidla formálních stránek souvisejících se vznikem pracovního poměru (vypracování a podepsání pracovní smlouvy, zařazení do evidence zaměstnanců, přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění a jiné). Proces přijímání zaměstnanců formálně končí nástupem zaměstnance do zaměstnání.

### 5.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva musí obsahovat tři podstatné náležitosti, bez kterých by nebyla platná. Jedná se o (Prace.cz, 2012):

- druh práce,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Mimo tyto údaje patří do pracovní smlouvy také identifikační údaje společnosti (jméno, sídlo) a zaměstnance (celé jméno, bydliště, rodné číslo nebo datum narození).

Pracovní smlouva může obsahovat také údaj o zkušební době, délce pracovního poměru na dobu určitou a podobně.

V rámci nástupu do práce by měl zaměstnavatel zaměstnance také písemně informovat o (Prace.cz, 2012):

- délce dovolené a jak se stanovuje,
- výpovědních lhůtách,
- týdenní pracovní době a jejím rozvržení,
- platu, termínu a způsobu jeho vyplácení,
- kolektivních smlouvách.

### 5.2 Školení zaměstnanců

V rámci nástupu do nového zaměstnání je nutné proškolení zaměstnance dle interních předpisů organizace či podniku. Jedná se o povinné školení ohledně bezpečnosti práce a interní školení o pohybech na pracovišti, aktivitách podniku, apod. (KPMG, 2012)

## 6 PROCES ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Při přijetí nového zaměstnance do společnosti musí jeho nadřízení počítat s adaptační fází zaměstnance. Tato fáze je u zaměstnanců různě dlouhá (závisí na daném jedinci a na podmínkách ve společnosti) a zaměstnanec se v rámci ní orientuje ve společnosti, získává názor na společnost a snaží se zvládat svoji práci.

V rámci této fáze může být u zaměstnance identifikováno větší množství chyb. Je třeba, aby přímí nadřízení a kolegové toto adaptační období respektovali a zbytečně nového zaměstnance nestresovali. (KPMG, 2012)

Je vhodné, pokud je v tomto období zaměstnanci přidělen jiný zaměstnanec, který ho seznámí s jeho prací, podnikem jako celkem, zaměstnaneckými výhodami, právy a povinnostmi zaměstnanců a podobně. Všeobecným cílem tedy je (KPMG, 2012):

- překonat počáteční fázi, kdy se zaměstnanci jeví všechno nové a neobvyklé,
- vytvořit v mysli zaměstnance příznivý postoj a vztah k práci a podniku,
- dosáhnout toho, aby nový zaměstnanec rychle podával žádoucí výkon,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance z organizace.

### 6.1 Dokumentace zaměstnance

V rámci urychlení adaptace zaměstnance je pro nové pracovníky možné připravit také úvodní dokumentaci – příručku zaměstnance.

Příručka pro nového zaměstnance by měla být uspořádána podle následujících bodů (Armstrong, 2007, s. 389 – 393; KPMG, 2011):

- stručná charakteristika podniku,
- základní pracovní podmínky,
- proces odměňování,
- nemoc a pracovní neschopnost,
- udělování volna,
- podniková pravidla,
- disciplinární postupy<sup>1</sup> postupy pro přiznání kvalifikace,
- postup při stížnostech,
- postup při povyšování zaměstnanců,
- odborové záležitosti,

- možnosti vzdělávání a výcviku,
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- zdravotní péče a první pomoc,
- možnosti stravování a občerstvení,
- sociální program a péče o zaměstnance,
- pravidla pro telefonování a korespondování,
- pravidla pro používání elektronické pošty,
- cestovné a diety.

V rámci dokumentace zaměstnance by měla být také vedena evidence o proběhnutých povinných školení, záznam o lékařských prohlídkách a podobně.

## 7 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V současné době se řízení lidských zdrojů stává pro společnost stále důležitějším aspektem a společnosti stále častěji a více investují do svých lidských zdrojů – do zaměstnanců. Proto, aby se tyto náklady společnosti vrátily, je nutné mít kvalitní zaměstnance, kteří budou efektivní a budou podávat požadovaný výkon. Aby společnost mohla takové kvalitní zaměstnance vychovat, je nutné, aby je vhodně rozpoznala už při jejich přijímání do konkrétní společnosti.

Přijímání zaměstnanců do společnosti se všeobecně rozděluje do několika částí. Prvním krokem je naplánování potřebného stavu zaměstnanců a to jak na operativní úrovni, tak na úrovni strategické. Po naplánování potřebného počtu zaměstnanců může společnost začít s vyhledáváním zaměstnanců na danou pracovní pozici buď interně v rámci podniku, nebo z podnikového okolí. Obecně se tato část procesu nazývá získávání zaměstnanců.

V rámci získávání zaměstnanců musí společnost vhodně informovat o uvolněném pracovním místě a o potřebě nových zaměstnanců. To učiní prostřednictvím inzerátů, vývěsek, letáku, ale také se jí uchazeči mohou hlásit sami nebo mohou být doporučení například stávajícím zaměstnancem.

Při hledání vhodných kandidátů je důležité, aby si společnost ještě před samotným hledáním zaměstnanců stanovila parametry a to jak na pracovní místo, které chce obsadit, tak na samotného zaměstnance, kterého hledá. Tyto požadavky pak krátce zformuluje do inzerátu, na jehož základě uchazeče hledá, aby tak předešla hlášení se kandidátů, kteří nejsou na danou pracovní pozici vhodní nebo nesplňují stanovené požadavky.

Po hledání vhodných kandidátů je na řadě výběr zaměstnanců. Ten může společnost dělat prostřednictvím dotazníků, analýzy životopisů, testů pracovní způsobilosti a nejčastěji za pomoci pohovorů. Pohovor je velmi důležitou součástí přijímání zaměstnanců a měl by proběhnout takřka u všech pozic. Účastní se ho z pravidla zástupce personálního oddělení a zástupce úseku, do něhož je zaměstnanec vybírán.

Po výběru nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici následuje proces přijímání zaměstnance do společnosti. Tento proces spočívá v sepsání smlouvy se zaměstnancem, informováním zaměstnance o jeho právech a povinnostech a povinných procedurách spojených s nástupem jako přihlášení zaměstnance na sociální a ke zdravotnímu pojištění a podobně.

Několik následující týdnů až měsíců je pro zaměstnance adaptačním obdobím, ve kterém se má seznámit s danou společností a se svou prací a má se naučit, jak podávat požadovaný výkon.

Na základě výše uvedených teoretických poznatků byly stanoveny následující předpoklady, které budou verifikovány v praktické části diplomové práce:

- Společnost Continental Barum, s.r.o. má dva zdroje pro hledání vhodných kandidátů na uvolněné pracovní pozice a to interní a externí zdroje přičemž interní zdroje jsou využívány častěji.
- Společnost Continental Barum, s.r.o. má velké procento uchazečů, kteří se do společnosti hlásí sami nebo jsou doporučeni stávajícím zaměstnancem společnosti.
- Společnost Continental Barum, s.r.o. využívá k hledání zaměstnanců nejčastěji formu inzerátů prostřednictvím Internetu.
- Součástí výběru zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. je vždy pohovor se členem personálního oddělení a zástupcem úseku, do kterého se nový kandidát vybírá.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti přijímání zaměstnanců do společnosti a na základě těchto poznatků formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části diplomové práce.

Na základě uvedených skutečností se domnívám, že jsem splnila hlavní cíl teoretické části své diplomové práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 PROFIL SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O.

Pro zpracování své diplomové práce jsem si vybrala společnost Continental Barum, s.r.o. Otrokovice, která se zabývá výrobou pneumatik a gumárenstvím. Tuto společnost jsem si ke zpracování diplomové práce vybrala proto, že jsem zde již zpracovávala svou bakalářskou práci.

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala teoretickým fungováním přijímání zaměstnanců do této společnosti a podala několik návrhů na zlepšení tohoto systému.

Ve své diplomové práci na svou předchozí práci navážu a navrhuji konkrétní systém na přijímání zaměstnanců do společnosti Continental Barum, s.r.o. Návrh se bude týkat jednak efektivnějšího systému přijímání zaměstnanců a jednak návrhu na IT rozhraní pro novou aplikaci, která bude pomáhat při přijímání zaměstnanců do společnosti Continental Barum, s.r.o.

### 8.1 Historie a charakteristika společnosti Continental Barum, s.r.o.

Počátek výroby pneumatik v Otrokovicích sahá do dob Tomáše Baťa. Tomáš Baťa uviděl v 30-tých letech rozrůstající se potenciál automobilů, tudíž se rozhodl, že bude kromě lidí obouvat také auta. Pro představu v roce 1922 bylo na území Československa registrováno 9929 automobilů a v roce 1930 to bylo již 100474 automobilů. V roce 1932 tedy Baťa zakládá svou první výrobu pneumatik. (Interní zdroje společnosti Continental Barum, s.r.o.)

**Barum** dostává svůj proslulý název až v roce 1946 a to podle počátečních písmen Baťa, Rubena Náchod a Mitas. Po druhé světové válce je podnik Baťům zabaven a kvůli politické situaci se společnost v roce 1953 přejmenovává na **Rudý Říjen**.

Barum se ke svému původnímu názvu vrací až v roce 1989, kdy je společnost zaregistrována jako **Barum Otrokovice**. Ve stejné době začíná jednání o vytvoření společného podniku Barum Continental.

Společnost Continental je německý koncern, který byl založen v Hannoveru v roce 1871 pod názvem Continental-Caouchouc-und-Gutta-Percha Compagnie.

K podpisu smlouvy mezi společnostmi Barum a společností Continental dochází v roce 1992 a vzniká tak druhý největší joint-venture v České republice – společnost **Barum Continental spol. s r.o.** (Interní zdroje společnosti Continental Barum, s.r.o.)



K 1. 1. 2013 společnost opět změnila svůj název a nynější jméno společnosti je **Continental Barum, s.r.o.**

Společnost Barum se řadí mezi lídry ve výrobě pneumatik a to nejen u nás, ale v celosvětovém měřítku. Společnost vždy sbírala prvenství ve výrobě a také mnoho ocenění. Několik zajímavostí a prvenství za všechny (Interní zdroje společnosti Continental Barum, s.r.o.):

- **1983** – podle vlastní technologie jsou vyrobeny první pneumatiky pro nákladní automobily v celocelovém provedení. Díky jejich výrobě se tak Barum zařadil mezi několik málo výrobců těchto pneumatik na světě.
- **1997** – jako prvním v České republice byl společnosti Barum Continental udělen Certifikát za splnění ekologických norem ISO 14 001 a EMAS.
- **2008** – start výroby pneumatik ContiSeal, které umožňují pokračovat v jízdě i v případě průpichu běhounu.

## 8.2 Výrobní portfolio

Hlavní výrobou společnosti Continental Barum, s.r.o. jsou pneumatiky a ty lze dělit na základě několika pohledů (Interní zdroje společnosti Continental Barum, s.r.o.):

- podle druhů plášťů:
  - osobní pneumatiky,
  - high tech (větší než 17 palců),
  - nákladní pneumatiky,
  - industriální pneumatiky.
- podle značky:
  - Barum,
  - Continental.
- podle typu:
  - letní,
  - zimní.

Kromě pneumatik vyrábí společnost také vulkanizační formy a lisovací membrány a to jak pro vlastní (převážná část), tak pro prodejní účely.

### 8.3 Poslání, vize a hodnoty společnosti Continental Barum, s.r.o.

Společnost Continental Barum, s.r.o. má nastavenou svou firemní kulturu na základě celokontinentální firemní kultury a nazývá se THE BASIC. V této podnikové kultuře jsou nastaveny hodnoty, zásady a cíle společnosti.

Hlavním cílem společnosti Continental Barum, s.r.o. je dodávat na trh a jejich zákazníkům vysoce kvalitní a jedinečné výrobky. (Interní zdroje společnosti Continental Barum, s.r.o.)

Na základě firemní kultury lze identifikovat 10 základních zásad, kterých se společnost (nejen Otrokovice, ale celý koncern Continental) vždy dodržují (Interní zdroje společnosti Continental Barum, s.r.o.):

- orientace na zákazníka,
- hodnota v lidech,
- týmová práce,
- etika,
- ochrana životního prostředí,
- podpora komunikace,
- spokojenost zaměstnanců,
- srovnání s nejlepšími,
- tradice a loajalita,
- kvalita bez kompromisů.

### 8.4 SWOT analýza společnosti Continental Barum, s.r.o.

SWOT analýza nabízí hodnocení jak silných a slabých stránek společnosti, tak dále kvalifikuje případné hrozby a příležitosti.

Silné a slabé stránky vycházejí ze samotné společnosti a mají ukázat podniku, v kterých oblastech si vede velmi dobře, a v kterých má naopak prostor pro zlepšení. Příležitosti a hrozby pak vycházejí z vnějšího okolí a cílem podniku je eliminovat dané hrozby a maximálně využít příležitosti.

SWOT analýza společnosti Continental Barum, s.r.o. je uvedena v tabulce (Tab. 1) a vychází z mého vlastního pozorování ve společnosti Continental Barum, s.r.o. a z poskytnutých interních materiálů této společnosti.

Tab. 1. SWOT analýza společnosti Continental Barum, s.r.o. (Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silná image a obchodní značka společnosti Continental Barum, s.r.o.</li> <li>• Otevřenost vůči novým technologiím.</li> <li>• Vysoká kvalita produktů.</li> <li>• Silné zázemí mezinárodní společnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Špatná komunikace mezi výrobou a administrativními zaměstnanci.</li> <li>• Nevhodná marketingová komunikace společnosti Continental Barum, s.r.o.</li> <li>• Nedostatečný vzdělávací systém zaměstnanců.</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimální konkurence ve Zlínském kraji.</li> <li>• Nižší životní úroveň ve Zlínském kraji.</li> <li>• Nárůst uchazečů o zaměstnání díky propouštění u společností ve Zlínském kraji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globální konkurence.</li> <li>• Nedostatek vhodných kandidátů ve Zlínském kraji.</li> <li>• Nestabilní situace a na trhu.</li> </ul>

Na základě SWOT analýzy společnosti Continental Barum, s.r.o. uvedené v tabulce (Tab. 1) byla identifikována jako hlavní silná stránka této společnosti její *silná image a obchodní značka*. Je to především z důvodu dlouholeté tradice společnosti a to jak tradice Continental na západě Evropy, tak tradice společnosti Barum u nás. S touto silnou stránkou se pojí také další a to zázemí mezinárodní společnosti. Díky spojení tomu, že je společnost joint-venture mezi společnostmi Barum a Continental má přístup na mnohem širší trh a stává se tak globálním subjektem. V rámci vyjmenovávání silných stránek nelze opomenout vysokou kvalitu výrobků, jejíž proslulost je obecně známá.

Jedním z podstatných nedostatků společnosti Continental Barum, s.r.o. je její slabá marketingová komunikace, která se projevuje především mezi nespolečnými jednotlivých závodů v České republice a v nejednotnosti u internetových stránek společnosti. Dalším prostorem ke zlepšení, které společnost má, je komunikace mezi výrobou a administrativními zaměstnanci. Tato slabá stránka je dána především povahou výroby, která je velmi daleko od administrativy, a která se vyskytuje u většiny výrobních společností. Občas tak dochází

k nedorozuměním a nepochopením nařízení ze strany vedení a požadavků ze strany výroby. Vedení společnosti Continental Barum, s.r.o. však o této své slabé stránce ví a aktivně pracuje na jejím odstranění.

Významnou příležitostí, v rámci SWOT analýzy, je pro společnost Continental Barum, s.r.o. její pozice ve Zlínském kraji. Společnost je zde jedním z největších zaměstnavatelů a může si tak do určité míry určovat podmínky pro výběr svých zaměstnanců. Výhodou je také nepříliš vysoká životní úroveň ve Zlínském kraji, díky které má společnost nižší mzdové náklady, než jaké má v jiných lokalitách – při srovnání závodů v rámci České republiky. Další příležitost pro společnost Continental Barum, s.r.o. vychází ze skutečnosti, že v průběhu posledních let mnohé společnosti začaly omezovat svou výrobu. Jedná se například o společnost Aircraft Industries, a. s. či společnost Otrokovické papírny, a. s. Tyto společnosti zaměstnávaly v rámci své výroby dělníky, kteří měli stejné nebo podobné kvalifikační předpoklady, jako mají dělníci ve společnosti Continental Barum, s.r.o. Kvůli omezování výroby docházelo (dochází) v těchto společnostech k propouštění, což vede k tomu, že se nyní společnosti Continental Barum, s.r.o. zvyšuje počet uchazečů zájímajících se zejména o dělnické profese.

Hrozbou by pro společnost Continental Barum, s.r.o. mohl být odliv kvalitních pracovníků ze Zlínského kraje. Společnost se ale snaží tuto hrozbu eliminovat na základě spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně (a dalšími vysokými školami) a zajištění si tak potenciálních zaměstnanců na vyšší pozice, už ze školy. Asi nejvýznamnější hrozbou je nestálá situace na trhu, díky níž se společnosti velmi špatně dělají dlouhodobé odhady výroby a tím i na počty potřebných zaměstnanců. Další hrozbou je pro společnost konkurence. Díky své mezinárodní známosti tak musí totiž počítat s tím, že má konkurenci ne na území České republiky, ale spíše celosvětově.

## **8.5 Personální útvar ve společnosti Continental Barum, s.r.o.**

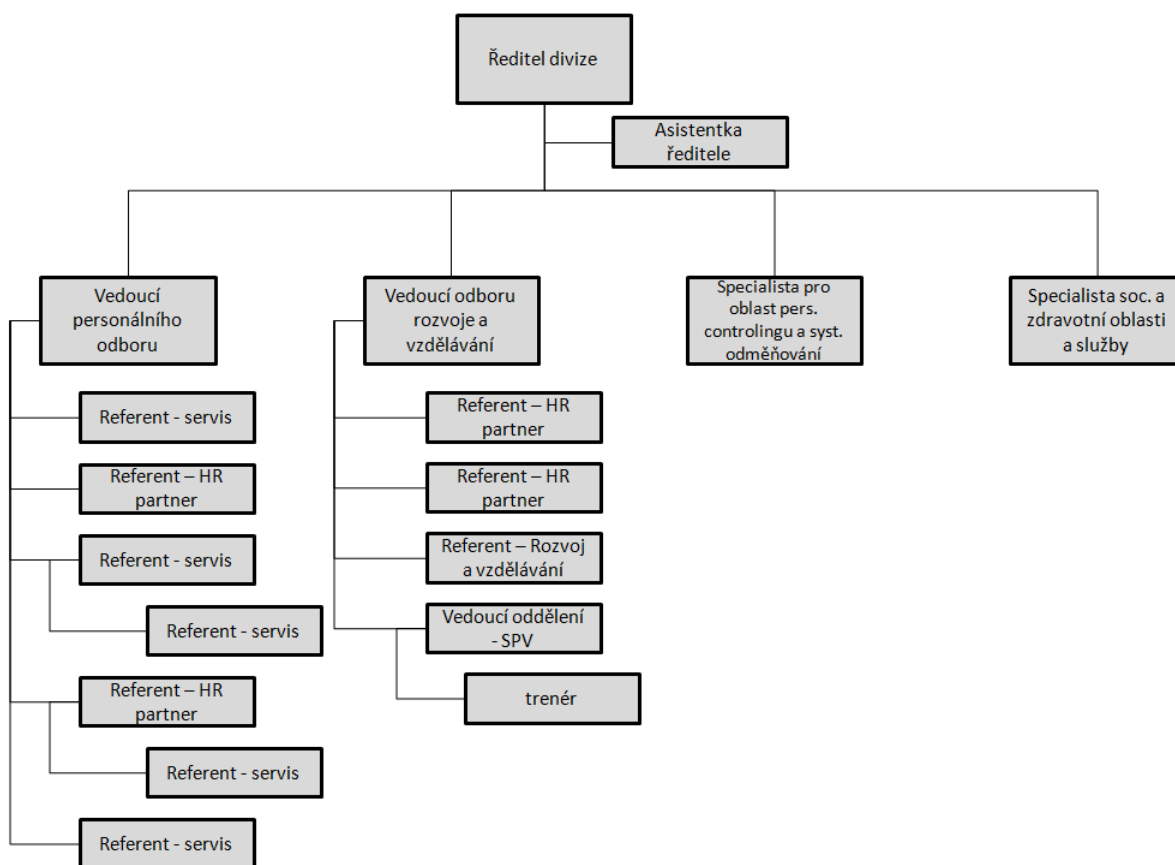
Na základě interních materiálů společnosti lze stanovit pět základních aktivit personálních oddělení a to (Interní zdroje společnosti Continental Barum, s.r.o.):

- nábor a přijímání zaměstnanců,
- práce se zaměstnanci,
- řízení výkonu zaměstnanců,
- řízení nákladů práce, personální controlling a reporting,
- interní komunikace a PR aktivity.

Personální divize ve společnosti Continental Barum, s.r.o. spadá pod sekci Výroby techniky a má svého ředitele Ing. Petra Dostála. Personální divizi se dále dělí na následující odbory (Interní zdroje společnosti Continental Barum, s.r.o.):

- personální odbor,
- rozvoj a vzdělávání,
- personální controlling a systémy odměňování,
- sociální a zdravotní oblast, služby.

Rozložení personální divize ve společnosti Continental Barum, s.r.o. je znázorněno na obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. Rozložení personální divize ve společnosti Continental Barum, s.r.o. (Vlastní zpracování)

## 8.6 Návaznost diplomové práce

Tématem přijímání zaměstnanců do společnosti Continental Barum, s.r.o. jsem se zabývala již ve své bakalářské práci. V rámci své bakalářské práce jsem udělala analýzu situace

a podala několik návrhů na zlepšení. Dva nejdůležitější byly vytvoření internetových stránek společnosti Continental Barum, s.r.o. a databáze uchazečů o zaměstnání.

### **8.6.1 Internetové stránky společnosti Continental Barum, s.r.o.**

Na jeden z problémů, na které jsem poukázala ve své bakalářské práci, byla absence internetových stránek společnosti. Společnost Continental má své oficiální stránky, ale neexistují žádné stránky jednotlivých závodů. Na oficiálních stránkách společnosti se lze sice dostat pod záložky jednotlivých měst, ve kterých Continental působí, ale lze zde najít pouze obecné informace a neaktuální záležitosti, do kterých nemá marketing jednotlivých závodů právo zasahovat.

Problém neexistence stránek Continental Barum Otrokovice je stále aktuální a prozatím nebyl vyřešen. Je to především kvůli interní politice společnosti a snaze o sjednocení, což je však na úkor aktuálnosti a informovanosti.

### **8.6.2 Databáze uchazečů o zaměstnání**

Druhým výrazným prostorem pro zlepšení, na který jsem poukázala v rámci své bakalářské práce, je absence jednotného systému archivace uchazečů o zaměstnání. Tento problém byl ve společnosti prozkoumáván a ukázal se jako velmi podstatný.

Na základě mé bakalářské práce jsem proto dostala prostor k podrobnějšímu návrhu jak tento problém vyřešit. V rámci své diplomové práce jsem navrhla databázi uchazečů o zaměstnání a její kompletní fungování. Databáze a její fungování je popsána v rámci projektové části.

## 9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTANÍ DO SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O.

Nyní bude následovat analýza současného stavu přijímání zaměstnanců do společnosti Continental Barum, s.r.o. S procesem přijímání zaměstnanců do společnosti jsem se seznámila v průběhu praxe ve společnosti Continental Barum, s.r.o., která trvala s přestávkami od roku 2010 a během vypracování mé bakalářské práce ve společnosti Continental Barum, s.r.o.

V rámci kvalitativního výzkumu je využito:

- mých zkušeností s fungováním procesu přijímání zaměstnanců do společnosti Continental Barum, s.r.o.,
- řízených interview s personalisty společnosti Continental Barum, s.r.o.,
- řízených interview s vybranými vedoucími z výroby.

Kvalitativní výzkum byl zaměřen na zjištění následujících informací a skutečností:

- Jak probíhá plánování pracovních sil ve společnosti Continental Barum, s.r.o.?
- Jaké metody pro přilákání vhodných kandidátů společnost Continental Barum, s.r.o. využívá?
- Najdou studenti nebo čerství absolventi po škole uplatnění ve společnosti Continental Barum, s.r.o.?
- Jaké má společnost Continental Barum, s.r.o. přesně stanovené požadavky na uchazeče o zaměstnání?
- Jaké podklady vyžaduje společnost Continental Barum, s.r.o. od uchazečů?
- Jak probíhá přijímací pohovor?
- Jak probíhá přijímací proces ve společnosti Continental Barum, s.r.o.?

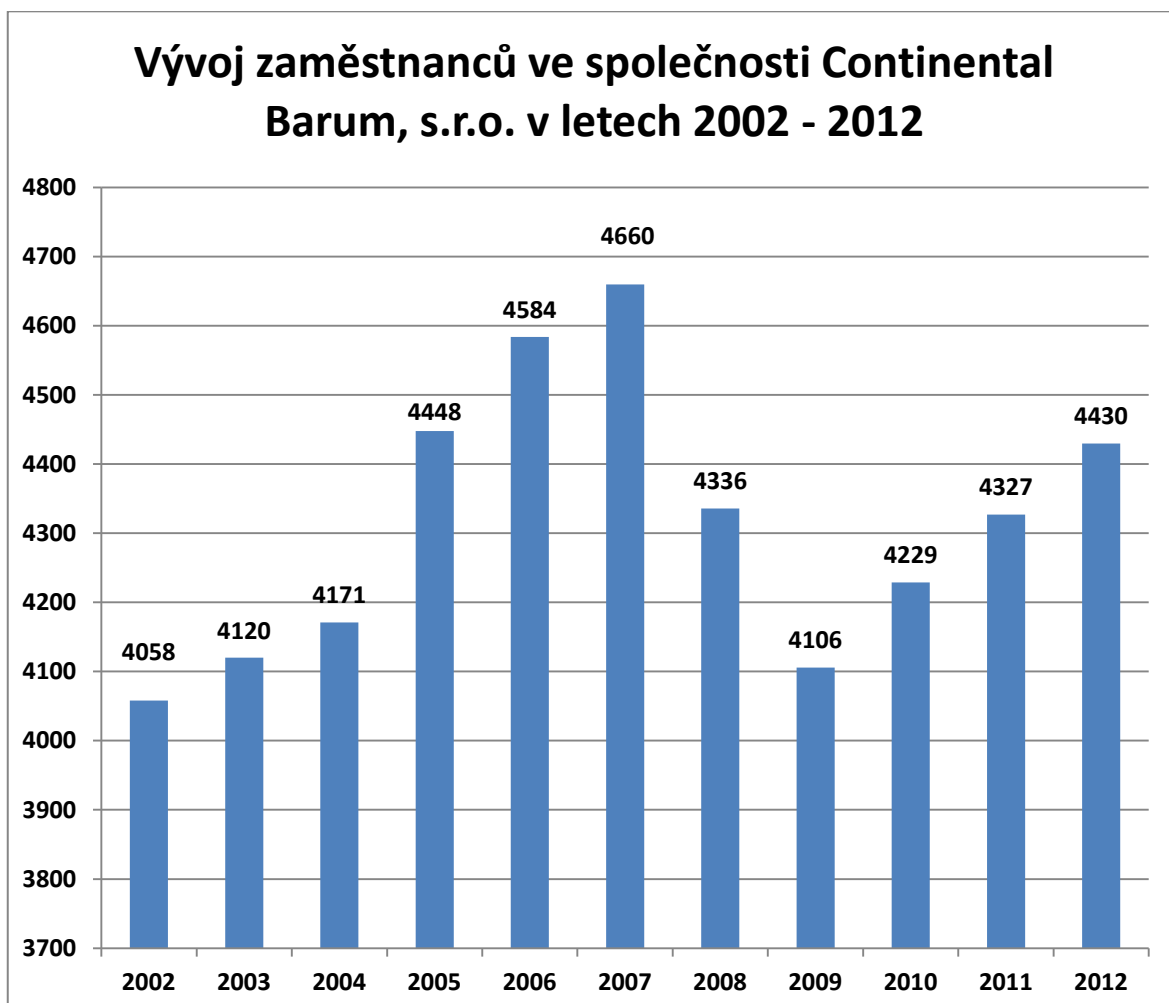
Prostřednictvím analytické části diplomové práce budou analyzovány všechny aspekty týkající se přijímání zaměstnanců do společnosti Continental Barum, s.r.o. a to od samotného plánování pracovních sil až po zapracování vybraných zaměstnanců.

Velká část bude věnována především metodám výběru nejvhodnějších kandidátů a poté procesu výběrového řízení. U výběrového řízení ve společnosti Continental Barum, s.r.o. je, oproti jiným společnostem specifické to, že se velký důraz klade na zdravotní prohlídku zaměstnance. Je to především z důvodu fyzické náročnosti práce ve společnosti Continental Barum, s.r.o.

## 9.1 Vývoj zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o.

V následujícím obrázku (Obr. 4) je uveden celkový vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. v letech 2002 – 2012.

Počet zaměstnanců k březnu roku 2013 je ve společnosti Continental Barum, s.r.o. celkem 4393 zaměstnanců.



Obr. 4. Vývoj zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. v letech 2002 – 2012  
(Vlastní zpracování)

Z výše uvedeného obrázku (Obr. 4) lze sledovat každoroční nárůst počtu zaměstnanců a to až do roku 2007. Na přelomu let 2007 a 2008 se na společnosti Continental Barum, s.r.o. odrazila celosvětová krize, která se promítla jak do hospodářských výsledků společnosti, tak do fluktuace společnosti.

Společnost Continental Barum, s.r.o. tak byla nucena v průběhu let 2008 a 2009 propouštět své zaměstnance.



I přesto, že v této době došlo k propouštění, nebyla situace pro zaměstnance kritická. Společnost Continental Barum, s.r.o. propustila co nejmenší počet zaměstnanců a místo zbavování se kvalitních zaměstnanců začala omezovat výrobu, zkracovat směny a podobně. V této době také společnost Continental Barum, s.r.o. dala lidem možnost, kteří uvažovali o odchodu, možnost odejít na dohodu a nabídla jim několik následujících platů jako odchodné. Zbavila se tak tím potenciálně rizikových zaměstnanců, u kterých hrozil odchod a nemusela tak propouštět kmenové a klíčové zaměstnance, kteří si přáli zůstat. (Interview s personalistkou společnosti)

Od roku 2010 se výroba vrátila do normálu a společnost Continental Barum, s.r.o. opět otevřela nábor zaměstnanců. Od tohoto roku společnost opět každoročně přijímá a odhaduje se, že počet zaměstnanců se bude v dalších letech i nadále zvyšovat v návaznosti na rozšiřování výroby v Otrokovicích. (Interview s personalistkou společnosti)

## **9.2 Proces plánování zaměstnanců ve společnosti Continental**

### **Barum, s.r.o.**

Jak z interview vyplynulo, plánování zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. probíhá jak na dlouhodobé, tak na krátkodobé bázi. Z dlouhodobého hlediska se plánuje především výroba a její případné rozšiřování nebo zkracování a od toho potom rozšiřování stavů nebo ve výjimečných případech propouštění. Propouštění z důvodů snižování výroby se společnost snaží vyhnout, protože mnohdy jde jen o krátké období, kdy je výroba nižší a nechce tak zbytečně přicházet o kvalitní a zaučené zaměstnance. Při redukci výroby tak raději volí formy zkracování směn, nucených dovolených a podobně. Dlouhodobé plánování stavu zaměstnanců probíhá ve spolupráci s vedením společnosti a odvíjí se od strategických plánů společnosti Continental Barum, s.r.o.

Krátkodobé plánování probíhá ve spolupráci personálního oddělení a jednotlivých výrobních divizí a jedná se především o operativní příjem a propouštění zaměstnanců.

## **9.3 Proces získávání zaměstnanců ve společnosti Continental**

### **Barum, s.r.o.**

Proces získávání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. probíhá velmi rozdílně a je závislý na daném personalistovi. Ve společnosti byl identifikován nejednotný systém získávání zaměstnanců, kdy každý personalista má na starosti jednu část společnosti, pro kterou zajišťuje lidské zdroje. Obecná struktura (více bude popsána v dalších kapito-

lách) je stejná, problémem však je, že personalisté si mezi sebou nepředávají informace o jednotlivých kandidátech. Pokud je tedy na pohovoru kandidát, který se na dané vybrané místo nehodí, ale skvěle by se hodil jinam, není vytvořen systém pro předání této informace. Předání této informace záleží pouze na ústním sdělení jednoho personalisty druhému. Pokud ten však na dané místo v daném okamžiku nikoho nehledá, je uchazeč zapomenut a není využit ani v budoucnu. (Interview s personalisty společnosti)

Příklad inzerátu na pracovní pozici IT technik ve společnosti Continental Barum s.r.o. je uveden v příloze (Příloha – PI).

### 9.3.1 Zdroje zaměstnanců

Na základě rozhovorů s personalisty a mistry z výroby je zřejmé, že společnost Continental Barum, s.r.o. při obsazování pracovního místa čerpá jak z interních zdrojů společnosti, tak z venku, přičemž nejprve se společnost obrací na své zaměstnance.

- **Vlastní zdroje** – společnost Continental Barum, s.r.o. se při uvolnění pracovních míst obrací nejprve na své vlastní zaměstnance a to už z důvodu informování zaměstnanců, nabídnutí pracovního místa současným zaměstnancům nebo s žádostí o doporučení vhodného kandidáta od současných zaměstnanců.
- **Vnější zdroje** – jako vnější zdroje pro obsazení daného pracovního místa společnosti definuje:
  - **volné pracovní síly** – jedná se o nezaměstnané, kteří chtějí ve společnosti Continental Barum, s.r.o. pracovat nebo o zaměstnance jiných firem, kteří se sami přihlásí na výběrové řízení na danou volnou pracovní pozici.
  - **zaměstnanci jiných společností** – společnost Continental Barum, s.r.o. aktivně neoslovuje zaměstnance jiných společností a nesnaží se je přetáhnout. Nebrání se ale, pokud zaměstnanec jiné společnosti si sám přeje odejít a začít pracovat v Continental Barum, s.r.o. Tomuto člověku se pak snaží vyjít maximálně vstříc (především se jedná o době nástupu), ale sami je aktivně nevyhledávají. Je to především z důvodu budování dobré pověsti společnosti Continental Barum, s.r.o. na trhu, u zákazníků i u konkurence.
  - **absolventi** – pro absolventy má Continental Barum, s.r.o. speciální program, kdy nabízí mladým lidem, kteří mají maximálně dva roky po vysoké škole, speciální roční program na zaškolení a přípravu na práci ve společnosti. Společnost Continental Barum, s.r.o. se zaměřuje především na absolventy technických

oborů, kteří mohou mít uplatnění ve výrobě a hledá je na veletrzích práce nebo (a to převážná většina uchazečů), se jim hlásí sami. Od těchto uchazečů pak požadují životopis a motivační dopis. Předvýběr uchazečů se potom dělá na základě absolvované školy a přínosu pro společnost Continental Barum, s.r.o. Samotné výběrové řízení je dvoukolové. V prvním kole musí uchazeči projít psychologickými testy, projít assessment centrem a testy z angličtiny, na které je kladen největší důraz. Uchazeči musí ovládat jazyk minimálně na komunikační úrovni. Ve druhém kole se pak proěřuje uchazečova odbornost. S vybranými kandidáty se pak sepíše roční smlouva a absolvent začne procházet jednotlivými divizemi a učit se, jak to v každé funguje. Tento systém absolventů spadá do systémů výchovy vlastních zaměstnanců a tito absolventi jsou poté připravováni na vyšší funkce. Program je za dobu svého fungování velmi úspěšný a dostal několik ocenění za svůj přínos pro mladé absolventy.

- **studenti** – společnost Continental Barum, s.r.o. využívá práci studentů především pro letní brigády ve výrobě, kde se jedná především o čištění strojů. Na tuto brigádu se přijímají pouze studenti (daný člověk se musí prokázat, že je student) a starší 16-ti let. Další způsob využívání studentů je při spolupráci se školami (také s UTB ve Zlíně), kdy studenti vysokých škol mají možnost praxí, stáží a psaní bakalářských a diplomových praxí v rámci společnosti Continental Barum, s.r.o. Stáže a praxe jsou ve společnosti Continental Barum, s.r.o. bezplatné a podmínkou je přínos jak pro samotného studenta, tak i pro společnost Continental Barum, s.r.o.
- **ostatní** – mezi ostatní uchazeče lze podle oslovených personalistů zařadit ženy v domácnosti, důchodce a ty, kteří by vyžadovali speciální úpravu pracovní doby. V současné době společnost Continental Barum, s.r.o. tyto adepty nezaměstnává a zkrácený úvazek nenabízí.

### 9.3.2 Náborové akce

Nábor uchazečů probíhá ve společnosti Continental Barum, s.r.o. dvěma způsoby a to jednotlivě nebo hromadně.

#### Nábor jednotlivců

Jednotlivě nábor probíhá za předpokladu, že se uvolní jedno pracovní místo a to z důvodu odchodu zaměstnance do důchodu, propuštění zaměstnance nebo dobrovolného odchodu

zaměstnance. V této situaci (kromě odchodu do důchodu, které je dlouhodobě plánováno) je nutná rychlá reakce jak vedoucího zaměstnance, tak personálního oddělení. Pokud zaměstnanec odchází, běží mu nejčastěji dvouměsíční výpovědní lhůta a za tuto dobu musí personalista dané místo nahradit. Měl by však jednat rychle, protože musí počítat s tím, že daní vhodní kandidáti na tuto pracovní pozici mohou být také zaměstnání a může jim také běžet výpovědní lhůta. Pokud není informování o volném pracovním místě a naplánování pohovorů provedeno včas, může se stát, že společnost Continental Barum, s.r.o. musí přijmout kandidáta, který nebyl z daných uchazečů nejlepší jen proto, že ostatním mohou nastoupit až později než společnost potřebuje. (Interview s personalisty společnosti)

### Skupinový nábor

Skupinový nábor zaměstnanců probíhá při větším rozšiřování výroby nebo při obsazování více míst, u kterých se nemusí striktně dodržet datum obsazení pozice. Hromadný nábor se dělá za pomoci registračního a příjmového dne, kde personalisté skupinově vyberou, přijmou a poté proškolí kandidáty. Výhody skupinového náboru jsou především nižší náklady a časově nižší náročnost.

### 9.3.3 Metody získávání zaměstnanců

Ve společnosti Continental Barum, s.r.o. se používají různé metody pro získávání vhodných uchazečů. Na základě interview lze definovat následující metody získávání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. (Interview s personalisty společnosti):

**Inzerování** – klasické inzerování formou inzerátů v tisku, rozhlasu a regionální televizi se ve společnosti Continental Barum, s.r.o. používalo dříve. V současné době se využívá jen minimálně. Výjimku tvoří hromadné náborové akce, které se inzerují mimo jiné v lokálním tisku a regionální televizi.

- **E-recruitment** – získávání zaměstnanců za pomoci Internetu je v současné době nejrozšířenější a nejpoužívanější metodou k získání vhodných kandidátů. Společnost Continental Barum, s.r.o. využívá nejčastěji inzerování na portálech nabízející práci, nejčastěji se jedná o jobs.cz, kde má společnost také svůj účet. Tím, že společnost uvádí inzeráty na Internetu, zároveň stanovuje základní kritéria pro přijetí. Dříve bylo minimálním požadavkem na dělnickou pozici vyučení. Postupem času se však od tohoto požadavku ustoupilo. V současné době však vyvstal požadavek, aby uchazeči uměli ovládat počítač a Internet a to z důvodů stále častější a rozšířenější práce dělníků s počítačem v rámci své práce. Tím, že společnost Continental

Barum, s.r.o. uveřejňuje své inzeráty přes Internet tak může jasně eliminovat uchazeče, kteří s počítačem pracovat neumí, protože se o volném místě ani nedozví.

- **Uchazeči se hlásí sami** – společnost Continental Barum, s.r.o. má ve Zlínském kraji pověst jednoho z nejlepších zaměstnavatelů a získala v tomto směru také mnohá ocenění. Proto je velké procento uchazečů, kteří se do společnosti hlásí sami, a to buď na konkrétní pracovní pozici nebo do konkrétního oddělení nebo pouze s požadavkem pracovat ve společnosti, protože slyšeli o jejich výhodách. V tomto okamžiku se nejvíce projevuje nedostatek v rámci chybějící databáze uchazečů o zaměstnání. Uchazeči, kteří se hlásí sami, buď volají, nebo zašlou svůj životopis. Jejich údaje jsou poté založeny do šuplíku nebo do složky daného personalisty, který žádost přijal. V situaci, kdy se pak uvolní vhodné pracovní místo, na které by se daný uchazeč hodil, je pouze na daném personalistovi, zda si na uchazeče vzpome- ne a osloví ho. Problém také vyvstává, že personalisté tyto žádosti nesdílejí společ- ně a každý je archivuje zvlášť. Předávání informací tak probíhá pouze na ústní bázi.
- **Doporučení stávajícího zaměstnance společnosti Continental Barum, s.r.o.** – uchazečů na pracovní pozici, které doporučil současný zaměstnanec společnosti Continental Barum, s.r.o. je vždy na každém výběrovém řízení, podle oslovených personalistů, velké množství. Společnost doporučení uchazečů velmi podporuje, protože s přijetím těchto uchazečů má velmi dobré zkušenosti. Z řízených interview se zaměstnanci personálního oddělení a mistra z výroby vyplývá, že přijetím dopo- ručeného uchazeče se lépe udržuje pracovní kolektiv a pracovní morálka a uchazeč se rychleji ve společnosti Continental Barum, s.r.o. adaptuje. Přesto však se na vý- běrovém řízení tito uchazeči nijak nepreferují a neupřednostňují a uvedené výhody jsou brány spíše jako bonus při přijetí. Tito uchazeči také nemají žádné zvláštní vý- hody a stávající zaměstnanci nemají za doporučení uchazeče žádné finanční ani ne- finanční bonusy či výhody.
- **Vývěsky** – jedná se především o vývěsky ve společnosti Continental Barum, s.r.o. pro informování o uvolněné pracovní pozici. O vývěsky se stará personální odděle- ní a zavedeným pravidlem je, že vývěska se objevuje dříve nebo alespoň ve stejnou dobu jako se objevuje inzerát pro veřejnost na Internetu. Dalším typem vývěsek, které společnost Continental Barum, s.r.o. využívá, jsou vývěsky na školách, se kterými spolupracuje – ať již ohledně studentů nebo absolventů.

- **Veletrhy práce a pracovních příležitostí** – společnost Continental Barum, s.r.o. se pravidelně účastní veletrhů práce a pracovních příležitostí na školách nebo školních akcích, aby tak informovala studenty nebo potenciální budoucí zaměstnance o možnosti práce ve společnosti Continental Barum s.r.o. Společnost se většinou zaměřuje vysoké na školy s technickým zaměřením.
- **Využívání služeb zprostředkovatelů** – v současné době společnost Continental Barum, s.r.o. využívá agentury na zaměstnání určitých zaměstnanců a obsazení určitých pozic. Společnost Continental Barum, s.r.o. využívá této možnosti zaměstnávání pouze krátce, protože se jedná o nákladnější možnost vyhledávání vhodných kandidátů a náklady tak mohou dosáhnout až několika desítek tisíc korun za zaměstnance.

#### 9.3.4 Požadavky na uchazeče

Požadavky na uchazeče, kteří se do společnosti Continental Barum, s.r.o. hlásí, byly diferencovány na pracovní pozici dělník (dělníci) a technicko-hospodářský zaměstnanec (TH zaměstnanci).

##### **Dělník (dělníci)**

- **Vzdělání** – dříve byla ve společnosti Continental Barum, s.r.o. podmínka minimálně vyučení. V současné době se tato podmínka nedodrží a do společnosti jsou přijímáni lidé i se základním vzděláním. U těchto lidí pak rozhoduje jejich praxe a osobní pocity a zkušenosti vedoucích oddělení, kam se daný kandidát hlásí.
- **Praxe** – po uchazečích se požaduje alespoň minimální praxe. Na základě rozhovoru se zaměstnancem společnosti Continental Barum, s.r.o., který je mistrem ve výrobě, lze říct, že věk uchazečů se neustále snižuje. Z tohoto důvodu je po uchazečích považována jakákoliv praxe, to znamená, aby to nebyli čerství absolventi školy. Podle mistra z výroby je to z důvodu, že práce dělníka je ve společnosti Continental Barum, s.r.o. velmi náročná jak po fyzické, tak po časové stránce a dle předchozích zkušeností ji lidé, kteří nikdy předtím nepracovali, nezvládají.
- **Trestná bezúhonnost.**
- **Starší 18-ti let.**

### Technicko-hospodářský zaměstnanec (TH zaměstnanci)

- **Vzdělání** – za minimální vzdělání je požadována maturita.
- **Praxe** – praxe v oboru minimálně 2 roky.
- **Trestná bezúhonnost.**
- **Starší 18-ti let.**
- **Absolventi VŠ** - společnost Continental Barum, s.r.o. má vlastní absolventský program, do kterého přijímají absolventi vysokých škol, kteří ve společnosti absolvuji tak zvané kolečko. To znamená, že v rámci svého působení projdou jednotlivými odděleními (v rámci svého zaměření) a všude se učí o fungování společnosti. Většinu těchto absolventů pak společnost Continental Barum, s.r.o. zaměstnává i dále a to po domluvě s adeptem na to místo, které mu nejvíce vyhovovalo.
  - **Vzdělání** – minimálně bakalářské, upřednostňuje se magisterské/inženýrské.
  - **Praxe** - není nutná, je pouze výhodou.
  - **Trestná bezúhonnost.**
  - **Jazyková vybavenost** – požaduje se angličtina minimálně na komunikační úrovni. Úroveň jazyka se také testuje při příjmu do programu a je jedním z nejdůležitějších aspektů. Ostatní jazyky (především němčina a ruština) jsou pro absolventa vysoké školy samozřejmě výhodou.

#### 9.3.5 Materiály požadované od uchazečů

Na základě interview se zaměstnanci personálního oddělení společnosti Continental Barum, s.r.o. lze identifikovat následující materiály a podklady požadované od uchazečů:

- **Životopis** – od každého uchazeče se požaduje strukturovaný životopis v elektronické i ve fyzické podobě. Společnost Continental Barum, s.r.o. nemá žádnou šablonu nebo vzor životopisu, kterou by uchazečům posílala. Je to z důvodu, aby personalisté mohli dělat posouzení a analýzu životopisů jednotlivých kandidátů a dle svých zkušeností tak číst mezi řádky.
- **Motivační dopis** – u dělnických pozic se nevyžaduje, je potřeba spíše u studentů a absolventů. Pokud se po uchazečích vyžaduje, je třeba ho dodat v elektronické podobě.
- **Dotazník** – vyplnění strukturovaného dotazníku společnosti Continental Barum, s.r.o. se vyžaduje až po úspěšném výběrovém řízení jako součást příjmu a jako podklad pro evidenci o zaměstnanci. Dotazník pro uchazeče ve společnosti Con-

tinental Barum, s.r.o. není a personalisté tak čerpají informace o uchazeči pouze z jeho životopisu nebo poté na výběrovém řízení.

- **Doklady o vzdělání** – doklady o vzdělání se vyžadují k pohovoru a poté k případnému nástupu a jedná se o doklad o vyučení, maturitní vysvědčení, diplom z vysoké školy, osvědčení týkající se různých kurzů, certifikátů, absolvovaných školení, rekvalifikací a podobně.
- **Doklady o praxi nebo předchozím zaměstnání** – doklady o praxi nebo o předchozím zaměstnání se vyžadují pouze u některých pozic a u některých vedoucích odborů. Často se spolu s doklady vyžadují také reference a kontaktní osoby, u kterých se pak ověřuje správnost uváděných informací o praxi a předchozím zaměstnání.
- **Výpis z rejstříku trestů** – vyžadují se pouze u některých pracovních pozic.

### 9.3.6 Proces předvýběru uchazečů

Na základě analýzy životopisu se vyberou vhodní kandidáti, kteří jsou pozváni na výběrové řízení. Těmto kandidátům je pak napsán e-mail nebo je jim zavoláno a jsou informováni o postupu k výběrovému řízení. V rámci e-mailu či telefonátu je jim sděleno datum výběrového řízení a dále řečeno, jaké doklady si mají s sebou vzít a nakonec další specifika a informace.

## 9.4 Proces výběru zaměstnanců do společnosti Continental Barum, s.r.o.

Po předvýběru, ze kterého se selektují uchazeči, kteří odpovídají požadovaným kritériím na danou pracovní pozici, se vyberou kandidáti, ze kterých se bude vybírat nejvhodnější zaměstnanec do společnosti.

Výběr zaměstnance probíhá ve společnosti Continental Barum, s.r.o. formou výběrového řízení – pohovoru. (Interview s personalisty společnosti)

### 9.4.1 Příjímací pohovor

Příjímací pohovor je hlavním nástrojem pro výběr nejvhodnějšího zaměstnance. Kandidáti na danou pracovní pozici jsou zváni na pohovory tak, aby se výběrové řízení s několika kandidáty zvládlo nejlépe v rámci jednoho nebo dvou dnů (záleží na počtu kandidátů).

Na pohovor jsou zváni jednotliví uchazeči telefonicky nebo e-mailem. Pohovor s jednotlivými kandidáty trvá od 40 minut do 1 hodiny. Výběrové řízení začíná většinou od rána



a trvá do odpoledních hodin a jednotliví kandidáti jsou na něj zváni v určitý čas s pěti až deseti minutovými pauzami. (Interview s personalisty společnosti)

Výběrového řízení se účastní zástupce personálního oddělení, pod které daný úsek, do kterého se zaměstnanec vybírá, spadá, a vedoucí daného úseku nebo zaměstnancův přímý nadřízený. Mnohdy se pohovoru účastní také třetí osoba ze společnosti Continental Barum, s.r.o., například manažer ze vzdělávacího oddělení, manažer z výroby, další přímý nadřízený nového zaměstnance a podobně.

Jednotlivé pohovory se liší podle pozice, na kterou je uchazeč přijímán. Samozřejmě platí, že čím vyšší pozice, tím je pohovor delší a účastní se ho více osob. (Interview s personalisty společnosti)

Jak mi personalisté společnosti sdělili, samotné výběrové řízení probíhá tak, že si personalista a vedoucí sednou před pohovory a definují si a vzájemně si ujasní, koho na danou pracovní pozici hledají a kdo by byl nejvhodnější. Na personalistovi většinou je, aby připomenul nutné požadavky, které uchazeč má mít, vedoucí oddělení si definuje, jak by si daného člověka představoval, co by měl umět, jakou by měl mít praxi, jaké certifikáty, jaké má pracovní cíle do budoucna a podobně. Společně si také projdou profily nebo zkrácené životopisy jednotlivých kandidátů.

V průběhu pohovoru kladou personalista a vedoucí jednotlivé otázky (které mají předem připraveny a které jsou u dané pozice vždy obdobné) ze své oblasti. Personalistu většinou zajímají obecné otázky, vedoucí se ptá na ty odborné.

Na konci pohovoru požádá personalista uchazeče o kopie dokladů o vzdělání a převezme si další dokumenty, které si s sebou uchazeč přinesl (případně se domluví na termínu zaslání, pokud je chce uchazeč poskytnout v elektronické podobě).

Po pohovoru nebo v jeho průběhu mají za úkol personalista a vedoucí oddělení vyplnit **Hodnotící list kandidáta**, který je uveden v příloze (Příloha – PII) a ty potom založit. Na základě pozorování v průběhu výběrového řízení bylo zjištěno, že nejčastěji vyplňují Hodnotící list kandidáta pouze personalisté společnosti Continental Barum, s.r.o.

#### 9.4.2 Prohlídka pracoviště

V rámci pohovoru nebo po pohovoru je s úspěšnými kandidáty domluvena prohlídka pracoviště a prohlídka společnosti Continental Barum, s.r.o., kde jim je ukázána jak práce, kterou by v případě pracovního poměru vykonávali, tak celé pracoviště a jeho okolí.

V rámci prohlídky pracoviště jsou obecně seznámeni s pracovními podmínkami, pracovní náplní a povinnostech a právech zaměstnance.

Cílem prohlídky je, aby kandidáti věděli o náročných pracovních podmínkách ve společnosti Continental Barum, s.r.o. Během pohovoru si mistr nebo vedoucí výroby (podle toho, kdo se účastní výběrového řízení) vždy vytipuje jednoho kandidáta, kterého by rád přijal. Na prohlídku je však zpravidla pozváno více kandidátů v případě, že by některého náročnost práce odradila a on práci omítnul.

Pokud má vybraný kandidát o práci zájem i po prohlídce pracoviště, je ostatním uchazečům poslán e-mail s vyjádřením o neúspěchu na pohovoru.

Vybraný kandidát dále dostane informace o příjmu do společnosti Continental Barum, s.r.o. a vyplní osobní dotazník, který je podkladem jak pro vystavení pracovní smlouvy, tak jako podklad pro mzdovou účtárnu. (Interview s personalisty společnosti)

#### **9.4.3 Testy pracovní způsobilosti**

Testy v rámci přijímacího řízení jsou rozdílné pro jednotlivé pozice. Pro dělnické pozice je připraven pouze test inteligence, který je však pouze informační a ve většině případů neovlivní přijetí daného zaměstnance do společnosti. Tento test se často dělá až při nástupu zaměstnance, například v rámci jeho školení.

Testy pro vyšší pracovní pozice se liší. Jsou náročnější a mnohdy jsou součástí výběrového řízení. Pokud je na danou pozici požadována angličtina, je její znalost ověřována v rámci pohovoru nebo jako další kolo výběrového řízení a to formou testů nebo rozhovoru v angličtině. Znalost anglického jazyka je mnohdy rozhodujícím faktorem pro přijetí či nepřijetí konkrétního uchazeče do společnosti Continental Barum, s.r.o.

#### **9.4.4 Lékařská prohlídka**

Lékařská prohlídka je ve společnosti Continental Barum, s.r.o. velmi důležitou součástí výběru zaměstnance a je na ni brán velký zřetel. Provádí se u všech pracovních pozic s větším či menším detailem.

K lékařské prohlídce si uchazeč musí přinést svou kompletní lékařskou dokumentaci, ze které bude závodní lékař ve společnosti Continental Barum, s.r.o. vycházet. Je to nutné pro založení lékařské karty uchazeče, protože pokud bude přijat, stane se závodní lékař také

jeho lékařem a zaměstnanec k němu bude muset v případě nemoci přijít, aby mu mohlo být vystaveno potvrzení o nemoci a zaměstnanec mohl přejít na nemocenskou.

Podrobnost a náročnost lékařské prohlídky se rozděluje podle pozice, na kterou je uchazeč přijímán. U mimo výrobních pozic se provádí pouze kompletní lékařská prohlídka u závodního lékaře. U výrobních pozic se kromě kompletní lékařské prohlídky provádí také specializované prohlídky na poliklinice v Otrokovicích. Je to z důvodu nadměrné pracovní zátěže u dělnických pozic. Jedná se zejména o zátěže v oblasti prašnosti, hlučnosti, nadměrné teploty a kontaktu s chemikáliemi.

Zjištění zdravotních obtíží při prohlídce může být důvodem pro nepřijetí uchazeče na dané pracovní místo.

V rámci přijímacího pohovoru, testů pracovní způsobilosti, prohlídky pracoviště a lékařské prohlídky má zaměstnanec nárok kdykoliv odvolat svůj zájem o práci ve společnosti Continental Barum s.r.o. Pokud tak neučiní v průběhu tohoto procesu, bere se jeho zájem za stále trvající a přistupuje se k procesu přijímání zaměstnance do společnosti Continental Barum s.r.o., kdy začne být seznamován s právy a povinnostmi zaměstnance, je s ním sepsána pracovní smlouva a absolvuje nutné školení pro nové zaměstnance. (Interview s personalistkou společnosti)

## **9.5 Proces přijetí zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o.**

Při procesu přijímání musí být každý (již nový) zaměstnanec seznámen se svými právy a povinnostmi, které jsou obsahem kolektivní smlouvy. Jedná se zejména o (Interview s personalistkou společnosti):

- pracovní prostředí, ve kterém bude pracovat,
- zásady bezpečnosti práce, požární ochrany ve společnosti Continental Barum s.r.o. a ochrany životního prostředí,
- nároku na dovolenou, určování dovolení,
- údaje o výpovědních dobách,
- mzdě, způsobu odměňování, platnosti mzdy, termínu výplaty mzdy, místem a způsobem vyplácení mzdy,
- údaje o pracovní době a jejím rozvržení.
- údaje v kolektivní smlouvě, které upravují pracovní podmínky zaměstnance.

### 9.5.1 Pracovní smlouva

Při nástupu musí každý zaměstnanec sepsat pracovní smlouvu s personalistou, který bude jeho kontaktní osobou pro věci z oblasti HR po celou dobu jeho působení ve společnosti Continental Barum s.r.o.

Pracovní smlouva se s každým zaměstnancem sepisuje nejprve na dobu určitou a poté když se osvědčí na dobu neurčitou. Nejčastější dobou určitou při sepsání pracovní smlouvy je šestiměsíční smlouva s tříměsíční zkušební dobou.

Údaje o zaměstnanci se do pracovní smlouvy vyplňují podle předem vyplněného dotazníku při přijímání. Je tedy nutné, aby uchazeč uváděl informace o sobě vždy aktuální. Vzor pracovní smlouvy, která je ve společnosti Continental Barum s.r.o. používána je uvedena v příloze (Příloha – PIV).

### 9.5.2 Zaškolení

Při nástupu musí každý zaměstnanec absolvovat povinné kurzy a školení a pravidelně je obnovovat. Jedná se o tato školení (Interview s personalistoy společnosti):

1. **BOZP** – dodržování bezpečnosti práce na pracovišti.
2. **PO** – požární ochrana společnosti Continental Barum s.r.o.
3. **ESH** – ochrana životního prostředí, třídění odpadů.
4. **Škola kvality** – technologií a materiálů potřebného ve výrobě.
5. **Manipulace s tlakovými nádobami**

### 9.5.3 Nástup

V rámci fáze nástupu musí každý zaměstnanec podepsat výše uvedenou pracovní smlouvu, projít lékařskou prohlídkou, absolvovat všechna povinná školení pro nové zaměstnance a musí být informován o svých právech a povinnostech.

Teprve poté se může daný uchazeč považovat za zaměstnance společnosti Continental Barum s.r.o. a nastává jeho seznamování s pracovištěm a pracovní náplní. (Interview s personalistoy společnosti)

Informace o příjmu do společnosti Continental Barum, s.r.o. jsou prezentovány v příloze (Příloha – PIII).

## 10 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI – PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O.

Společnost Continental Barum, s.r.o. je největším zaměstnavatelem ve Zlínském kraji a má pověst kvalitního zaměstnavatele, který poskytuje svým zaměstnancům dobré finanční ohodnocení jejich práce, jistotu zaměstnání a nadstandardní benefity.

Současný stav systému přijímání zaměstnanců do společnosti Continental Barum, s.r.o. funguje velmi dobře a to jak na dlouhodobé, tak i na operativní bázi. Společnost využívá k přilákání kandidátů z okolí společnosti především formu internetové inzerce, aby tak oslovila za relativně malé náklady co největší počet uchazečů. Pro výběr nejvhodnějšího zaměstnance volí společnost formu přijímacího řízení. Systém přijímacího řízení má společnost Continental Barum, s.r.o. dobře propracovaný. V tomto případě je personální oddělení dobře sehráno s výrobou, do které nejčastěji najímají nové zaměstnance.

Na základě analýzy současného stavu systému přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. lze konstatovat, že je tento systém na vysoké úrovni a to jak v porovnání s konkurencí, tak v porovnání s teoretickými předpoklady pro přijímání zaměstnanců. Pokud personální oddělení zjistí nedostatek v rámci svých procesů, snaží se situaci zanalyzovat a poté sjednat nápravu a co nejlépe změnit tyto postupy.

Z realizované analýzy současného stavu přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. vplynuly nejenom přednosti, ale i určité nedostatky. Ve společnosti je nedostatečně pokrytý systém na archivaci dat uchazečů o zaměstnání. Pokud se do společnosti hlásí uchazeč mimo vypsání inzerát, to znamená ne přímo na konkrétní pozici, ale pouze s žádostí práce ve společnosti, je jeho žádost založena personalistou, který s daným uchazečem komunikoval. Každý personalista však má svůj styl a systém na zakládání těchto údajů a předání těchto informací ostatním personalistům je pouze ústní a je na daném personalistovi. Absence jednotného systému pro data od uchazečů je považováno za největší nedostatek personálního oddělení ve společnosti Continental Barum, s.r.o.

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny předpoklady, které budou na základě provedené analýzy verifikovány.

První předpoklad, že *společnost Continental Barum, s.r.o. má dva zdroje pro hledání vhodných kandidátů na uvolněné pracovní pozice a to interní a externí zdroje přičemž in-*

*terní zdroje jsou využívány častěji*, nebyl potvrzen. Je pravdou, že společnost Continental Barum, s.r.o. se v případě nutnosti obsadit určitou pozici obrací nejprve na své zaměstnance. Těm jako první nabídne možnost přestupu na uvolněné pracovní místo, případně v druhém kroku, mohou současní zaměstnanci doporučit na volné pracovní místo někoho ze svých známých, rodiny a podobně. Teprve poté se společnost obrací na externí zdroje a podává inzerát. Přesto však je procento zaměstnanců nabíraných z okolí společnosti vyšší než procento přestupujících zaměstnanců v rámci společnosti Continental Barum, s.r.o.

Druhý předpoklad, že *společnost Continental Barum, s.r.o. má velké procento uchazečů, kteří se do společnosti hlásí sami nebo jsou doporučeni stávajícím zaměstnancem podniku*, byl potvrzen. Jak bylo již uvedeno výše, společnost Continental Barum, s.r.o. má pověst jednoho z nejlepších zaměstnavatelů ve Zlínském kraji, tudíž je o práci ve společnosti Continental Barum, s.r.o. velký zájem.

Třetí předpoklad, že *společnost Continental Barum, s.r.o. využívá nejčastěji k hledání zaměstnanců formu inzerátů prostřednictvím Internetu*, byl potvrzen. Jedním z důvodů využívání jako primárního zdroje nabídku práce přes Internet je selekce kandidátů, kteří neovládají práci na počítač a na Internetu. Je to především z důvodu, že společnost Continental Barum, s.r.o. začala v poslední době hojně využívat počítačů v rámci ovládání strojů, tudíž je alespoň základní znalost nutná. Druhým důvodem je oslovení většího množství kandidátů než klasickými novinovými inzeráty.

Čtvrtý předpoklad, že *je součástí výběru zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. vždy pohovor se členem personálního oddělení a zástupcem úseku, do kterého se nový kandidát vybírá*, byl potvrzen. Jak už bylo uvedeno výše, pohovor je základním výběrovým kritériem pro všechny pozice ve společnosti Continental Barum, s.r.o.

V projektové části své diplomové práce se budu zabývat navržením databáze uchazečů o zaměstnání. Vycházet budu jednak ze svých předchozích návrhů v rámci práce ve společnosti Continental Barum, s.r.o. a jednak z požadavků společnosti. Využiji také teoretické znalosti zpracované v teoretické části diplomové práce a praktické znalosti z mé práce ve společnosti KPMG Česká republika, s.r.o.

V rámci projektové části budou uváděny mé vlastní návrhy, které vzešly z pozorování a analýzy situace ve společnosti Continental Barum, s.r.o. Cílem je, aby mnou navržená databáze byla co nejvíce efektivní, účinná a přínosná pro přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 11 PROJEKT SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O.

Analýzou přijímání zaměstnanců do společnosti Continental Barum s. r.o. jsem se zabývala již ve své bakalářské práci. V bakalářské práci jsem zhodnotila systém přijímání zaměstnanců do společnosti a podala návrhy na zlepšení. Součástí doporučení byl i návrh, aby společnost Continental Barum, s. r.o. ujednotila svůj systém na přijímání zaměstnanců a vytvořila si databázi uchazečů o zaměstnání. Tento návrh byl ve společnosti Continental Barum, s.r.o. přijat a já dostala prostor, abych svůj návrh zrealizovala. Můj projekt se tedy zabývá konkrétním vytvořením databáze uchazečů o zaměstnání pro tuto společnost.

Vytvořila jsem tak systém na přijímání zaměstnanců do společnosti Continental Barum, s. r.o. a to jak v teoretické rovině, tak jako základní návrh pro IT zpracování a vytvoření praktické aplikace pro usnadnění přijímání zaměstnanců.

### 11.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je navrhnout databázi uchazečů a její fungování pro systém přijímání zaměstnanců do společnosti Continental Barum, s.r.o. Databáze by měla sloužit jako shromaždiště všech údajů od uchazečů, kteří se hlásí do společnosti. Z mé analýzy současného stavu přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s. r.o. bylo zjištěno, že systém práce s uchazeči je neefektivní a nejednotný.

Cílem systému a databáze je zefektivnit práci personalistů a zjednodušit komunikaci mezi nimi při procesu přijímání zaměstnanců do této společnosti.

Dalším cíle jsou:

- sjednotit práci při přijímání zaměstnanců,
- rozšířit základnu uchazečů, ze kterých si personalisté vybírají vhodného kandidáta,
- zjednodušit systém přijímání,
- zvýšit transparentnost systému při přijímání zaměstnanců.

### 11.2 Omezení projektu

Omezení projektu může být z hlediska vnitřních standardů a norem společnosti Continental Barum, s. r.o., které musí být dodrženy.



Dalším důležitým omezením je omezení finanční – na projekt nejsou vyčleněny žádné zvláštní finanční prostředky, proto musí být vytvořen zaměstnanci podniku a IT realizace nesmí být zadávána k řešení externím subjektům – projekt tak bude realizován z dostupných zdrojů společnosti Continental Barum, s.r.o.

### 11.3 Databáze uchazečů

Databáze by měla fungovat na základě několika rozhraní:

- Internet,
- Intranet,
- kiosek,
- e-mailová adresa [personalni@barum.cz](mailto:personalni@barum.cz).

Databáze bude fungovat v elektronické podobě. Jejím základem bude, že uchazeči budou muset poslat, kromě životopisu, fotografie a motivačního dopisu, také vyplněný dotazník. Na základě tohoto dotazníku se pak budou filtrovat data do databáze. Z dané databáze potom budou moci personalisté čerpat data o kandidátech, vybírat nejvhodnějšího, oslovovat je, zvat na pohovor atd. Databáze bude fungovat jako aplikace na intranetu a budou do ní mít přístup vybraní zaměstnanci (z řad manažerů apod. ne řadový zaměstnanci) a personalisté.

Každý uchazeč se bude zobrazovat jednak v kompletní databázi, odkud budou moci personalisté vybírat, a jednak samostatně. Pro snadnější výběr uchazečů z databáze bude zavedena funkce filtrování dat.

Personalista si tak může vydefinovat kritéria a požadavky na uchazeče a podle toho vybrat vhodné kandidáty. Součástí databáze bude také kalendář a možnost plánování výběrového řízení a poté také pozvánka uchazečů na výběrová řízení.

Údaje o každém uchazeči se mohou zobrazovat také samostatně a to v kartě uchazeče. Zde vidí personalista podrobné údaje o kandidátovi a vidí také kompletní historii (to znamená, jaká probíhala s uchazečem komunikace, jestli byl již pozván na pohovor a podobně).

Databáze uchazečů bude sloužit ke komunikaci a k evidenci externích uchazečů na pracovní pozici a do budoucna také k evidenci interních uchazečů a studentů, kteří se hlásí v souvislosti s praxí a vypracováním diplomových prací.

Původní návrh byl, aby daná databáze fungovala přes oficiální webové stránky společnosti Continental Barum, s.r.o. Zavedení vlastních webových stránek pro Otrokovice však není možné.

Podle původního návrhu měli uchazeči vyplňovat dotazník přes webové stránky, na které by pak byla databáze napojena. Tuto variantu jsem však musela vyloučit a nahradit ji klasickým posíláním e-mailů s přílohou dotazníků.

Podrobněji bude databáze rozpracována v dalších kapitolách této diplomové práce.

### **11.3.1 Zdroje uchazečů**

Společnost Continental Barum, s.r.o. má dva nejdůležitější zdroje uchazečů. Buď uchazeči reagují na zadaný inzerát anebo se uchazeči hlásí sami.

Předpokládám, že po zavedení nového systému se bude zvyšovat počet uchazečů, kteří se hlásí sami a společnost Continental Barum, s.r.o. tak nebude muset vydávat další prostředky na přilákání kandidátů.

### **11.3.2 Komunikace s uchazeči**

Dosavadní komunikace fungovala na základě individuálních e-mailů nebo telefonátů. Nově se bude s uchazeči komunikovat na základě automaticky vygenerovaných e-mailů.

Personalisté samozřejmě mohou i nadále komunikovat s ucháčem individuálně. Cílem však je komunikaci co nejvíce standardizovat, aby byla více efektivní a nezabírala tolik času.

Personalisté budou mít k dispozici předem sepsané maily v následujících oblastech:

1. společnost Continental Barum, s.r.o. obdržela životopis od uchazeče, ale ne vyplněný formulář,
2. potvrzení o přijetí formuláře,
3. pozvání na výběrové řízení do společnosti Continental Barum, s.r.o.,
4. výsledek výběrového řízení – kladná odpověď,
5. výsledek výběrového řízení – záporná odpověď,
6. aktualizace údajů po roce v databázi.

**Práce s e-maily bude probíhat následovně:**

Uchazeč bude reagovat na inzerát nebo se bude hlásit do společnosti Continental Barum, s.r.o. z vlastní iniciativy. Personalista mu na základě toho pošle **vygenerovaný e-mail č. 1:**

*„Dobrý den,*

*Děkujeme Vám za projevený zájem pracovat ve společnosti Continental Barum, s.r.o., Otrokovice. Potvrzujeme tímto obdržení Vašeho životopisu. Abyste byl/a zařazen/a do databáze uchazečů o práci, vyplňte prosím tento přiložený formulář.*

*S pozdravem*

*personální divize*

*Continental Barum, s.r.o.*

*Objízdná 1628*

*765 31 Otrokovice*

*Czech Republic*

*E-mail: [personalni@barum.cz](mailto:personalni@barum.cz)*

*Příloha: Formulář“*

Poté, co uchazeč odešle formulář na [personalni@barum.cz](mailto:personalni@barum.cz) a personalista formulář zadá do databáze, pošle mu opět automaticky **vygenerovanou odpověď – e-mail č. 2:**

*„Dobrý den,*

*Potvrzujeme obdržení Vašeho formuláře. Tímto jste zařazen/a do databáze uchazečů o práci, kde bude Váš životopis a formulář aktivní 1 rok.*

*S pozdravem*

*personální divize*

*Continental Barum, s.r.o.*

*Objízdná 1628*

*765 31 Otrokovice*

*Czech Republic*

*E-mail: [personalni@barum.cz](mailto:personalni@barum.cz)“*

Další situace, kdy je třeba s uchazečem komunikovat, je pozvání na přijímací pohovor. Personalista budu uchazeče opět zvat podle automaticky **vygenerovaného e-mailu č. 3:**

*„Dobrý den, pane/paní (jméno se doplní automaticky podle údajů z databáze),*

*dne (datum se doplní automaticky podle údajů z databáze) bychom Vás rádi pozvali na výběrové řízení na pozici (pozice se doplní automaticky podle údajů z databáze).*

*Dostavte se prosím na hlavní vrátnici naší společnosti (zde bude odkaz na mapu, kde nás uchazeč najde), kde si pro Vás přijde personalista/tka (jméno personalisty/tky se doplní automaticky podle údajů z databáze).*

*Potvrďte, prosím, e-mailem svou účast.*

*S sebou si přineste originál dokladu o Vašem ukončeném vzdělání.*

*S pozdravem*

*personální divize*

*Continental Barum, s.r.o.*

*Objízdna 1628*

*765 31 Otrokovice*

*Czech Republic*

*E-mail: [personalni@barum.cz](mailto:personalni@barum.cz)*

Uvedené automaticky vygenerované údaje se budou automaticky filtrovat z databáze a to konkrétně z karty uchazeče a z harmonogramu výběrového řízení. Automatická filtrace bude podrobněji vysvětlena v dalších podkapitolách.

Další automatickou odpovědí je výsledek výběrového řízení. Odpověď tak může být kladná nebo záporná.

**Automaticky vygenerovaný e-mail č. 4 – kladná odpověď:**

*„Dobrý den pane/paní (jméno se doplní automaticky podle údajů z databáze),*

*dne (datum se doplní automaticky podle údajů z databáze) jste se zúčastnil/a výběrového řízení na pozici (pozice se doplní automaticky podle údajů z databáze). S potěšením Vám oznamujeme, že jste výběrovým řízením prošel.*

*Další podmínkou přijetí do společnosti je úspěšné absolvování lékařské prohlídky. Na tuto se prosím dostavte dne (personalista doplní datum) nejlépe nalačno.*

*Váš personalista/tka si Vás vyzvedne na vrátnici. S sebou si přineste kartičku zdravotní pojišťovny a zdravotní dokumentaci.*

*S pozdravem*

*personální divize*

*Continental Barum, s.r.o.*

*Objízdna 1628*

*765 31 Otrokovice*

*Czech Republic*

*E-mail: [personalni@barum.cz](mailto:personalni@barum.cz)*

Záporná odpověď po výběrovém řízení – automaticky vygenerovaná odpověď – e-mail č. 5:

*„Dobrý den pane/paní (jméno se doplní automaticky podle údajů z databáze), dne (datum se doplní automaticky podle údajů z databáze) jste se zúčastnil/a výběrového řízení na pozici (pozice se doplní automaticky podle údajů z databáze). Po pečlivém zhodnocení jsme bohužel dali přednost jiným kandidátům. Váš životopis u nás však stále necháváme aktivní a v případě vypsání dalších výběrových řízení Vás budeme kontaktovat.*

*S pozdravem  
personální divize  
Continental Barum, s.r.o.  
Objízdna 1628  
765 31 Otrokovice  
Czech Republic  
E-mail: [personalni@barum.cz](mailto:personalni@barum.cz)“*

Poslední automaticky vygenerovaná odpověď se týká obnovení údajů o konkrétním uchazeči po roce. Automaticky vygenerovaný e-mail č. 6:

*„Dobrý den,  
před rokem jste se zaregistroval/a v naší databázi uchazečů o zaměstnání. Přejete si, aby byl Váš životopis u nás nadále aktivní?*

**Ano**, zároveň souhlasím v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů s tím, aby společnost Continental Barum, s.r.o. zpracovala mnou poskytnutá data jako důvěrné informace.

**Ne**

*Zde prosím vyplňte a nahrajte formulář pro aktualizaci osobních údajů (odkaz s formulářem).*

*Děkujeme za Váš čas.*

*S pozdravem  
personální divize  
Continental Barum, s.r.o.  
Objízdna 1628  
765 31 Otrokovice  
Czech Republic  
E-mail: [personalni@barum.cz](mailto:personalni@barum.cz)“*

Tato aktualizace údajů je nutná, aby v databázi nezůstávali ti, jejichž životopisy nejsou aktuální, nemají již o práci ve společnosti Continental Barum, s.r.o. zájem, a aby měli aktivní uchazeči možnost aktualizovat své údaje.

V automatických odpovědích jsem se snažila zachytit nejčastější situace, v nichž personalista komunikuje s uchazečem a na základě předem vygenerovaných odpovědí tyto situace automatizovat. Počítám samozřejmě s tím, že automatickou komunikace nelze vztahovat na všechny možné vzniklé situace, proto e-maily nejsou pevně uzavřené, a tak je možno do nich volně dopisovat podle aktuální potřeby.

Cílem však je, aby e-maily byly již konečné a dopisování bylo minimální. Personalista může samozřejmě posílat také vlastní e-maily nebo jinak komunikovat s uchazečem dle svého uvážení.

Automatické e-maily mají ušetřit práci i čas personalistům, a byly sestaveny na základě nejčastější komunikace s uchazeči. Personalisté by tedy měli využívat automatických odpovědí vždy, pokud je to možné.

Forma, styl i samotné odpovědi byly konzultovány přímo s personalisty ve společnosti Continental Barum, s.r.o., aby byly pro jejich práci co nejpřínosnější a aby odpovídaly interním předpisům společnosti Continental Barum, s.r.o.

Při spuštění databáze budou e-maily nastaveny tak, že je vždy musí odeslat příslušný personalista, který má také možnost je před odesláním editovat. Až teprve delší fungování databáze ukáže, zda bude možné některé e-maily plně automatizovat bez ověření personalistou (například pozvánku na VŘ).

### **11.3.3 Formulář**

Pokud bude chtít uchazeč pracovat ve společnosti Continental Barum, s.r.o., musí vyplnit formulář. Na základě formuláře se pak budou filtrovat data do databáze, ze které pak budou personalisté vybírat vhodné kandidáty pro výběrové řízení.

Formulář byl sestaven ve spolupráci personalistů ze společnosti Continental Barum, s.r.o., Otrokovice tak, aby co nejvíce odpovídal jejich požadavkům. Formulář je sestaven tak, aby poskytoval základní údaje o daném uchazeči. I když se může zdát, že data ve formuláři jsou z 80-ti % stejná jako údaje v životopise, je formulář nezbytný. Je to z důvodu, že informace z životopisu nejdou filtrovat do databáze, protože data musí být strukturovaná.

**Jednotlivá pole ve formuláři:**

Pole ve formuláři lze rozdělit do jednotlivých bloků podle informací. Formulář začíná obecnými informacemi:

- jméno,
- příjmení,
- titul,
- rok narození,
- bydliště.

Tyto údaje jsou základní a slouží pro identifikaci daného uchazeče. Kvůli omezení v rámci ochrany osobních údajů nelze po uchazečích chtít přesný datum narození, ale pouze rok narození. Pro identifikaci uchazeče (například při schodě jmen) se tak používá všech pět údajů.

Další údaje jsou kontaktní:

- telefonní číslo,
- e-mail.

Kontaktní údaje jsou velmi důležité, proto je třeba, aby byly uvedeny správně. Aby se zabránilo překlepu, tak uchazeči při vypisování vyskočí hlášení, které je uvedeno na obrázku (Obr. 5).

*„Upozornění! Vámi uvedená e-mailová adresa bude považována za kontaktní. Přejde Vám na něj také pozvánka na výběrové řízení. Ujistěte se proto, že jste e-mail napsali správně a že je Vaše e-mailová adresa stále aktivní.“*

E-mail * <input data-bbox="517 1585 612 1630" type="text"/>	<p>* Upozornění! Vámi uvedený mail bude sloužit jako kontaktní. Přejde Vám na něj také pozvánka na výběrové řízení. Ujistěte se proto, že jste e-mail napsali správně a že je Vaše e-mailová adresa stále aktivní.</p>
---	--

Obr. 5. Upozornění (Vlastní zpracování)

Další údaje se týkají vzdělání uchazeče – a jedná se o:

- dosažené vzdělání,
- obor,
- počet let praxe,
- absolvované kurzy.

Pole **dosažené vzdělání** – aby byla možná co nejlepší filtrace do databáze – má uchazeč možnost výběru z následujících možností:

- základní,
- odborné vyučení bez maturity,
- středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou,
- vyšší odborné,
- vysokoškolské, univerzitní,
- MBA, postgraduální studium.

Výběr je nutný proto, aby byla možná filtrace. Pokud by toto pole uchazeč vyplňoval sám, filtrace by byla obtížnější. Například: jeden uchazeč by mohl napsat „*středoškolské vzdělání*“, druhý pouze „*středoškolské*“. V tomto momentě by nastal problém se základním filtrováním a práce s databází by se tak stala obtížnější.

U pole **obor** má uchazeč také možnost výběru. Důvody jsou stejné jako u pole *dosažené vzdělání*. Uchazeč má na výběr z možností:

- informační technologie,
- elektronika a elektrotechnika,
- gumárenské technologie,
- instalatérství,
- informatika,
- chemie,
- zpracování plastů, technologie materiálů,
- průmyslové inženýrství,
- ekonomie,
- marketing a obchod,
- doprava a logistika,
- financování a účetnictví,



- personalistika,
- výrobní technologie,
- strojírenství,
- jiné.

U pole **obor** vyvstal problém se širokou škálou možných oborů. Proto jsem na základě konzultace s personalitou vybrala nejčastěji zastoupené obory u doposud se hlásících uchazečů. Pokud uchazeč nestudoval řádný uvedený obor, zaškrtně políčko **Jiné**. Poté se mu otevře řádek s možností ručního dopsání, kde uvede svůj vystudovaný obor.

Pole **počet let praxe** a pole **absolvované kurzy a školení** jsou pole vypisovací a uchazeč je tak vyplní sám bez možnosti výběru.

Další částí jsou rozšířené znalosti a dovednosti, které obsahují pole:

- řidičský průkaz,
- znalost cizích jazyků,
- PC dovednosti.

Pole **řidičský průkaz** je pole zatrhací. Uchazeč má na výběr z následujících možností:

- ne,
- skupina B,
- skupina C.
- jiné.

Pokud uchazeč zaškrtně pole **Jiné**, rozbálí se mu další možnosti pro zaškrtnutí a to:

- Skupina A,
- Skupina B+E,
- Skupina C+E,
- Skupina D,
- Skupina D+E,
- Skupina T.

Zvolené rolování bylo tak nastaveno proto, že skupiny B a C jsou nejčastější. Informace o dalších řidičských průkazech jsou jen doplňující, protože ty uchazeč nepotřebuje k práci ve společnosti Continental Barum, s.r.o. Do dotazníku byly pod pole jiné zahrnuty z toho důvodu, aby uchazeči nepsali informace o jiných řidičských průkazech do poznámek.

Uchazeč může samozřejmě zatrhnout i více možností.

Velmi důležitou informací je znalost cizích jazyků. Musí být zaznamenáno, jaké cizí jazyky uchazeč ovládá a na jaké úrovni. Část znalost cizích jazyků se tedy dále diferencuje na možnosti:

- žádný,
- anglický,
- německý,
- ruský,
- jiný.

Pokud uchazeč zatrhne pole *jiný*, opět se mu otevře okno pro možnost vlastního dopsání. I zde může uchazeč zatrhnout i více polí.

U každého cizího jazyka je také možnost vybrat úroveň znalosti a to:

- základní,
- mírně pokročilá,
- střední,
- vysoká,
- velmi vysoká.

Pole **znalost cizích jazyků** je povinná. Je to opět kvůli filtraci do databáze. Pokud uchazeč zatrhne u prvního pole *žádný* (to znamená, že nemá znalost žádného cizího jazyka), ostatní pole pro další cizí jazyk mu zmizí. Pole je povinné proto, aby nemohlo dojít k záměně: neumí žádný cizí jazyk/zapomněl vyplnit.

Původním návrhem bylo rozčleňovat znalost cizích jazyků podle společného evropského referenčního rámce pro jazyky na A1, A2, B1, B2, C1, C2. Od tohoto návrhu však bylo upuštěno z důvodu, že se do společnosti Continental Barum, s.r.o. často hlásí lidé s nižším vzděláním nebo vyššího věku a tudíž pro ně bude rozdělení *vysoká až velmi vysoká* více pochopitelné.

Pole **PC dovednosti** je pole vypisovací. Je to proto, že podle něj nepotřebujeme filtrovat. PC dovednosti jsou pouze doplňkovou informací pro personalisty, nikoliv hlavním kritériem výběru.

Další částí jsou ostatní informace, kde se nachází:

- představa o hrubé mzdě (CZK/měsíc),
- jak jste se o nás dozvěděl/a,.

Pole **představa o hrubé mzdě** je opět pole vypisovací a slouží jako doplňující informace o skutečné reálné představě daného kandidáta.

Pole **Jak jste se o nás dozvěděl/a** je zde z důvodu statistiky, aby měla společnost Continental Barum, s.r.o. zpětnou vazbu o efektivnosti inzerátů, reklamy a podobně. U tohoto pole má uchazeč možnost výběru:

- osobní doporučení,
- škola,
- úřad práce,
- reakce na inzerát,
- nástěnky společnosti,
- Internet,
- PC kiosek,
- jiné.

Poslední částí formuláře je nahrávací část. Uchazeč zde nahraje potřebné dokumenty, a to:

- životopis,
- motivační dopis,
- fotografie,
- životopis v cizím jazyce,
- volitelná příloha.

První tři dokumenty jsou povinné.

Na konci formuláře je místo pro poznámky. Zde může uchazeč sdělit vše, co si myslí, že je třeba. Je zde také zatrhávací pole, které se týká ochrany osobních údajů, a které musí uchazeč zatrhnout, jinak nejde formulář odeslat.

Pole, které jsou nutná vyplnit, jinak nejde formulář odeslat, jsou označena hvězdičkou.

Kompletní návrh formuláře byl konzultován jak se samotným vedením personálního oddělení ve společnosti Continental Barum, s.r.o., tak s jednotlivými personalisty. Je to

z důvodu, aby byl formulář pro ně co nejpřínosnější a po uvedení do provozu se dělaly pouze minimální zásahy.

### 11.3.4 Databáze uchazečů

Databáze uchazečů je vytvořena z údajů, které uchazeči uvedenou ve formulářích, které jsou graficky interpretovány na obrázcích (Obr. 6, Obr. 7, Obr. 8).

Každému uchazeči je tak přiřazeno identifikační číslo. Ve formuláři se objevují jednak informace:

#### 1. Které o sobě uchazeč uvedl do formuláře:

ID	Jméno	Příjmení	Titul	Rok narození	Věk	Bydliště	Telefon	E-mail
----	-------	----------	-------	--------------	-----	----------	---------	--------

Obr. 6. Osobní údaje uchazeče uvedené samotným uchazečem ve formuláři 1 (Vlastní zpracování)

Dosažené vzdělání	Obor	Počet let praxe	Řídičský průkaz	Absolvované kurzy a školení	Znalost cizích jazyků	PC dovednosti	Přestava o hrubé mzdě	Jak jste se o nás dozvěděl/a	Poznámky
-------------------	------	-----------------	-----------------	-----------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------	------------------------------	----------

Obr. 7. Osobní údaje uchazeče uvedené samotným uchazečem ve formuláři 2 (Vlastní zpracování)

#### 2. Které potřebuje personalista pro orientaci a rychlé odeslání mailů:

Datum vložení do databáze	Zařadit do harmonogramu VŘ	Poslat e-mail
---------------------------	----------------------------	---------------

Obr. 8. Údaje pro personalisty společnosti Continental Barum, s.r.o. (Vlastní zpracování)

Záhlaví tabulky jednotlivých formulářů je navrženo tak, aby v prvním řádku byly uváděny kategorie (názvy jednotlivých polí z formuláře) a pod nimi se načítala jednotlivá data od samotných uchazečů o konkrétní pracovní pozici ve společnosti Continental Barum, s.r.o.

Kategorie a údaje v databázi lze filtrovat a řadit podle potřeb personalistů a vybírat tak nejvhodnější kandidáty na volnou pracovní pozici.

### **11.3.5 Karta uchazeče**

Kartu uchazeče (Obr. 9) má každý kandidát v databázi. Personalista má tak možnost vidět podrobné informace o uchazeči a podle potřeby také jednotlivé záznamy a údaje měnit.

V kartě uchazeče je několik druhů záznamů, které se dělí na následující skupiny:

1. Údaje, které vyplnil sám uchazeč.
2. Údaje, které doplnil personalista společnosti Continental Barum, s.r.o.
3. Dokumenty pro otevření.
4. Poznámky personalistů.
5. Možnost odeslání mailů a pozvání na výběrové řízení, možnost editace.
6. Historie uchazeče

Foto	<b>Osobní údaje</b>		<b>Trvalé bydliště</b>		<b>Historie kontaktů</b>				
	Jméno:		Ulice		Datum	U dálost			
	Příjmení:		Město/P.Č.		5.9.2012	Registrace do databáze			
	Titul:		Okres/stát		10.12.2012	Výběrové řízení			
	Datum narození:		<b>Přechodné bydliště</b>						
	Věk:		Ulice						
	Bydliště:		Město/P.Č.						
	Poznámka:		Okres/stát						
<b>Kontaktní údaje</b>		<b>Vzdělání</b>				<b>Poznámky</b>			
Telefon:		Dosažené vzdělání:		<b>Dosažené vzdělání</b>		Přemět	Datum	Poznámka:	
E-mail:		Obor:		instituce:					
<b>Oslouveni do mailu</b>		Kurzy a školení:	1.	fakulta:					
<b>Reagoval na:</b>			2.	specializace:					
			3.	rok:					
				pozn.:					
<b>Znalosti a dovednosti</b>		<b>Praxe</b>							
<b>cizí jazyky</b>		<b>Ridičský průkaz</b>		Ríma:					
jazyk	stupeň	B		Pozice:					
1.		C		Od/do					
2.				Náplň práce:					
3.				Ríma:					
<b>PC dovednosti:</b>				Pozice:					
				Od/do					
				Náplň práce:					
<b>Dokumenty</b>		<b>Zaměstnanecký stav</b>							
Životopis:	otevřít	aktuální stav:							
Životopis v cizím jazyce:	otevřít	možnosti nástupu:							
Motivační dopis:	otevřít								
Záznam z VR DATUM	otevřít								
Záznam z VR DATUM	otevřít								

Obr. 9. Vizuální podoba karty uchazeče v databázi (Vlastní zpracování)

### Údaje, které vyplnil uchazeč

Jedná se o základní údaje, které uchazeč vyplnil do dotazníků. Tyto údaje jsou vygenerované přesně tak, jak je uchazeč uvedl.

### Údaje, které doplnil personalista společnosti Continental Barum, s.r.o.

Údaje, které doplnil personalista společnosti Continental Barum, s.r.o., jsou data, které doplnil na základě bližšího doptání se uchazeče po telefonu nebo na výběrovém řízení anebo je vyčetl z životopisu. Údaje není nutné ani povinné doplňovat, záleží pouze na potřebách personalistů. Systém je tak udělán proto, aby uchazeč ve formuláři vyplňoval jen základní údaje a dotazník tak nebyl příliš dlouhý a náročný, jak pro zpracování v databázi, tak pro samotné vyplňování uchazečem. Druhým důvodem je, že ne všechny údaje jsou vždy potřebné a slouží pouze pro doplnění u některých pozic nebo pro upřesnění situace.

Jmenovitě se jedná se o údaje, které jsou uvedeny na obrázcích (Obr. 10, Obr. 11, Obr. 12, Obr. 13, Obr. 14):

- **Trvalé bydliště** – uchazeč uvádí své bydliště.

- **Přechodné bydliště** – pokud ho uchazeč má.

Trvalé bydliště		
Ulice		
Město/PSČ		
Okres/stát		
Přechodné bydliště		
Ulice		
Město/PSČ		
Okres/stát		

Obr. 10. Údaje o bydlišti uchazeče (Vlastní zpracování)

- **Dosažené vzdělání** – jedná se o upřesnění dosaženého vzdělání, které uchazeč uvedl ve formuláři. To znamená například: uchazečova specializace, fakulta, kde studoval, kdy studoval a podobně.

Dosažené vzdělání	
instituce:	
fakulta:	
specializace:	
rok	
pozn.:	

Obr. 11. Údaje o dosaženém vzdělání uchazeče (Vlastní zpracování)

- **Praxe** – údaje o praxi nejsou schválně uváděny do formuláře. Je to proto, že podle rozhovorů s personalisty není praxe rozhodujícím faktorem pro pozvání na přijímací pohovor – je tudíž možné ji doplnit až na samotném pohovoru. Dalším důvodem jsou také rozdílnosti požadavků praxe na jednotlivé pozice. Ne na všech pozicích je praxe nutná, někde je nutná pouze praxe v oboru, někde je definován přesně potřebný počet let praxe a podobně.

Praxe	
Firma:	
Pozice:	
Od/do	
Náplň práce:	
Firma:	
Pozice:	
Od/do	
Náplň práce:	

Obr. 12. Údaje o dosavadní praxi uchazeče (Vlastní zpracování)

- **Zaměstnanecký stav** – blíže specifikuje možný nástup zaměstnance.

Zaměstnanecký stav	
aktuální stav:	
možnosti nástupu:	

Obr. 13. Údaje o zaměstnaneckém vztahu (Vlastní zpracování)

- **Oslovení do e-mailu** – nutné dopsat hned po založení karty, aby se mohlo oslovení automaticky vygenerovat do e-mailů a předešlo se neutrálnímu oslovení „Vážená paní/Vážený pane“.

Oslovení do mailu

Obr. 14. Oslovení uchazečky/uchazeče do e-mailu (Vlastní zpracování)

### Dokumenty pro otevření

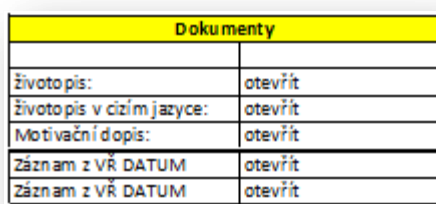
Dokumenty pro otevření se dělí na dokumenty, které nahrál sám uživatel a dokumenty, které nahráli samotní personalisté.



Uživatelské dokumenty mohou být buď povinné (ty, které uchazeč musí nahrát společně s formulářem) a to: životopis a motivační dopis, nebo nepovinné a to například: životopis v cizím jazyce, doporučení předchozího zaměstnavatele a podobně.

Dokumenty, které nahrávají personalisté, jsou nejčastěji záznamy z výběrového řízení, na které už byl uchazeč pozván a nebyl úspěšný, záznamy o komunikaci s uchazečem a podobně. Grafickou podobu přináší obrázek (Obr. 15).

Záznamy z výběrového řízení budou podrobně rozeprány v další kapitole této diplomové práce.

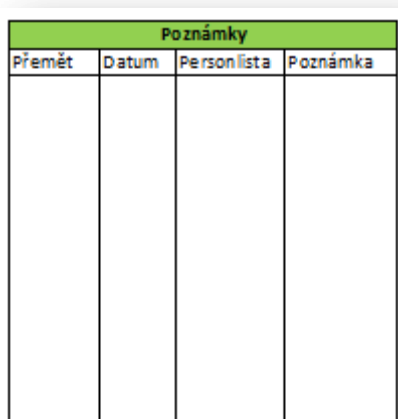


Dokumenty	
životopis:	otevřít
životopis v cizím jazyce:	otevřít
Motivační dopis:	otevřít
Záznam z VR DATUM	otevřít
Záznam z VR DATUM	otevřít

Obr. 15. Dokumenty (Vlastní zpracování)

### Poznámky personalistů

Tyto poznámky slouží pro informace, které personalisté nemohou zařadit do žádné z uvedených kategorií nebo pro poznámku doporučení. Ve společnosti Continental Barum, s.r.o. je velmi časté, že současný zaměstnanec doporučí pro práci někoho ze svých přátel, rodiny nebo blízkých. Pokud je teda uchazeč v databázi na doporučení někoho z kmenových zaměstnanců, je to uvedeno právě v poznámkách.

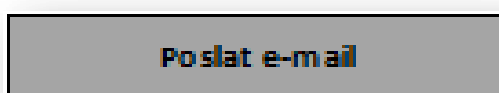


Poznámky			
Přemět	Datum	Personalista	Poznámka

Obr. 16. Poznámky personalistů (Vlastní zpracování)

### Možnost odeslání e-mailů a pozvánky na výběrové řízení – možnost editace

Jedná se o tlačítka pro rychlou volbu. Personalista se tak po rozkliknutí tlačítka „Poslat e-mail“ dostane do své e-mailové schránky, do odesílání e-mailů, kde má již předvyplněnou e-mailovou adresu uchazeče a může uchazeči buď napsat vlastní e-mail nebo mu poslat automaticky vygenerovaný e-mail. Ikona pro odeslání e-mailu je uvedena na obrázku (Obr. 17).



Obr. 17. Ikona pro odeslání e-mailu


(Vlastní zpracování)

Pokud personalista poslal uchazeči e-mail s pozvánkou na výběrové řízení, může ho rovnou zařadit do harmonogramu výběrového řízení za pomoci tlačítka „Přidat do harmonogramu výběrového řízení“. Harmonogram výběrového řízení bude více specifikován níže. Ikona pro přidání do harmonogramu výběrového řízení je znázorněna na obrázku (Obr. 18).

A rectangular button with a grey background and a black border. The text "Přidat do harmonogramu VŘ" is centered on the button in a bold, black, sans-serif font.

*Obr. 18. Ikona pro harmonogram VŘ  
(Vlastní zpracování)*

Posledním tlačítkem rychlé volby je pole „Editace“. To slouží personalistům k editování údajů na kartě daného uchazeče. Po spuštění pole editace může personalista libovolně dělat zásahy do karty, avšak veškeré změny (už jen samotné spuštění editačního modu) bude zaznamenáno v historii uchazeče. Ikona pro editaci je uvedena na obrázku (Obr. 19).

A rectangular button with a grey background and a black border. The text "Editace" is centered on the button in a bold, black, sans-serif font.

*Obr. 19. Ikona pro editaci (Vlastní zpracování)*

### **Historie uchazeče**

V historii uchazeče jsou podrobně rozepsány všechny záznamy, které byly provedeny s kartou uchazeče od jejího vzniku až po zánik. Jelikož jsou tyto záznamy velmi obsáhlé, lze historii uchazeče rozkliknout a blíže se do ní podívat. V kartě uchazeče se tedy objevují jen hlavní záznamy, a to:

- datum registrace uchazeče,
- pozvání na výběrové řízení,
- editace personalisty (je pouze obecně uvedeno, že k editaci došlo).

Historie uchazeče je blíže ilustrována na obrázku (Obr. 20). Historii kontaktů se bude dále zabývat následující kapitola.

Historie kontaktů	
Datum	Událost
5.9.2012	Registrace do databáze
10.12.2012	Výběrové řízení

Obr. 20. Historie kontaktů 1 (Vlastní zpracování)

### 11.3.6 Historie kontaktů (uchazeče)

Historie kontaktů je podrobná zpráva o všech změnách, které probíhaly na kartě uchazeče od jejího založení až po zánik. Data jsou velmi obsáhlá a jsou kapacitně jednou z nejnáročnějších položek v databázi. Je to z toho důvodu, že se většina tvoří automaticky na základě různých akcí a ruční editace je velmi omezená. Vše je tedy navázáno na prováděné změny.

Podrobnější specifika této historie kontaktů přináší obrázek (Obr. 21).

Historie kontaktu				
Datum	Událost	Poznámka	Personalista	Otevření
5.9.2012	Kontakt ze strany uchazeče	Přijetí formuláře		Otevřít
5.9.2012	Registrace do databáze			
6.9.2012	Ruční editace	Trvalé bydliště	Kubániková	
6.9.2012	Ruční editace	Oslovení	Kubániková	
6.9.2012	Ruční editace	Zaměstnanecký vztah	Kubániková	
10.11.2012	Odeslání mailu	Pozvání na VŘ, pozice: technik	Kubániková	
10.12.2012	Výběrové řízení			
12.12.2012	Záznam z VŘ		Kubániková	Otevřít
12.12.2012	Odeslání mailu	Výsledek VŘ	Kubániková	
12.12.2012	Ruční editace	Zaměstnanecký vztah	Kubániková	
12.12.2012	Ruční editace	Poznámka	Kubániková	
1.2.2013	Odeslání mailu	Pozvání na VŘ, pozice:	Rohlederová	
20.2.2013	Výběrové řízení			
23.2.2013	Odeslání mailu	Výsledek VŘ	Rohlederová	
23.2.2013	Záznam z VŘ		Rohlederová	Otevřít
23.2.2013	Ruční editace	Vzdělání	Rohlederová	
3.3.2013	Odeslání mailu	Pozvání na VŘ, pozice:	Rohlederová	
29.3.2013	Výběrové řízení			
30.3.2013	Odeslání mailu	Výsledek VŘ	Rohlederová	
30.3.2013	Záznam z VŘ		Rohlederová	Otevřít
30.3.2013	Vyřazení z databáze		Rohlederová	

Obr. 21. Historie kontaktů 2 (Vlastní zpracování)

Základní data v historii kontaktů:

- **Datum** – datum uskutečnění určité akce.
- **Událost** – jaká změna proběhla.
- **Poznámka** – přiblížení události. Jedná se o jedinou možnost, kdy může personalista něco dopsat ručně do historie (ne u všech případů).
- **Personalista** – identifikace personalisty, který změnu provedl.
- **Otevření** – možnost otevření dokumentů, pokud jsou k dispozici.

Datum a události jsou vždy přesně dané, nelze je editovat a objevují se u všech událostí.

Níže budou uvedeny možné události, které mohou nastat, a blíže u nich bude specifikováno, kdy lze poznámku editovat, kdy se objevuje údaj o personalistovi a kdy údaj o otevření dokumentů.

### Možné události v historii kontaktů

Aby se co nejvíce zjednodušila archivace, byly definovány následující typy událostí, které mohou nastat:

- **Kontakt ze strany uchazeče** – jedná se například o první kontakt, kdy se uchazeč zaregistruje do databáze nebo pokud změní své údaje (po jednom roce, kdy je v databázi).
  - **Poznámka** – nelze editovat, vydefinuje se podle události.
  - **Personalista** – neuvádí se, nebyl kontakt s personalistou.
  - **Otevření** – je možnost otevření vyplněného formuláře.
- **Odeslání e-mailu** – zaznamená se vždy, pokud personalista pošle e-mail uchazeči. Je proto nutné, aby personalisté posílali e-mail pouze přes databázi (a to i v případě, že nevyužijí automaticky vygenerovaný e-mail), aby mohla být skutečnost zaznamenána.
  - **Poznámka** – doplní se automaticky podle předmětu e-mailu, ale je editovatelná daným personalistou.
  - **Personalista** – uvádí se, automaticky se vygeneruje podle odesílatele.
  - **Otevření** – není možnost otevření odeslaného e-mailu. Je to proto, že archivace e-mailů by byla kapacitně náročná. Pokud se nejednalo o automaticky vygenerovaný e-mail, je nutné, aby personalista do poznámky co nejlépe definoval, čeho se odeslaný e-mail týkal.

- **Ruční editace** – zaznamenává všechny editace, které personalista v kartě konkrétního uchazeče realizoval.
  - **Poznámka** – doplní se automaticky podle provedené změny, není možnost ruční editace personalistou.
  - **Personalista** – doplní se automaticky podle toho, kdo danou změnu provedl.
  - **Otevření** – není možnost otevření.
- **Záznam z výběrového řízení (VŘ)** – v historii se zaznamená, že personalista vložil záznam z výběrového řízení do karty uchazeče.
  - **Poznámka** – doplní se automaticky, není možné editovat personalistou.
  - **Personalista** – doplní se automaticky podle toho, kdo dokument vložil.
  - **Otevření** – možnost otevření záznamu z výběrového řízení.
- **Obecné skutečnosti** – jedná se pouze o informace, že proběhla určitá událost, která je pro uchazeče důležitá a provádí se automaticky podle předem uvedených dat. Jedná se například o:
  - **Registrace do databáze** – provede se automaticky, ihned po přijetí formuláře (se stejným datem). Pole je dále needitovatelné.
  - **Výběrové řízení** – oznámení, že výběrové řízení proběhlo podle poznání na výběrové řízení. Personalista může editovat poznámky (například, že výběrové řízení bylo zrušeno, uchazeč se nedostavil a podobně).
  - **Vyřazení z databáze** – mezi možností zaměřené na vyřazení uchazeče z databáze jsou:
    - přijetí zaměstnance do společnosti Continental Barum, s.r.o.,
    - vyřazení na žádost uchazeče,
    - neaktualizace údajů uchazeče (neaktualizace po jednom roce a po výzvách personalistů),
    - vyřazení z jiných důvodů – definuje personalista v poznámce.

### 11.3.7 Harmonogram výběrového řízení

V rámci databáze lze vytvořit také harmonogram výběrového řízení. Harmonogram je napojen na databázi uchazečů. Žlutá pole představují ta, která se automaticky filtrují z databáze a zelená jsou editovatelná pole daným personalistou.

Pokud tedy personalista chce pozvat uchazeče na výběrové řízení, klikne na kartě uchazeče na pole „Přidat do harmonogramu VŘ“ a otevře se mu okno s harmonogramem.

Z databáze se mu automaticky přehraje jméno uchazeče, kontakt na něj a jméno personalisty. Po naplánování stačí, když personalista klikne na pole odeslat e-mail a otevře se mu jeho e-mailová adresa s automaticky vygenerovaným e-mailem a s pozvánkou k výběrovému řízení.

Díky propojení databáze je v e-mailu již automaticky vygenerováno oslovení uchazeče, datum výběrového řízení a podpis personalisty.

Konkrétní harmonogram výběrového řízení ve společnosti Continental Barum, s.r.o. je uveden na obrázku (Obr. 22).

**ROZVRH POHOVORŮ S UCHAZEČI**

**Provoz:** 40 712    Konfekce PLT

**Pozice:** gumař divize výrob

**Datum:** 17. 6. 2011    10:00

vyjádření k přijmu:

čas:	jméno:	Kontakt (tel. číslo)	provoz		personalista		Závěr VŘ	Odeslat pozvánku na VŘ
			ne	ano	ne	ano		
10:00	Michal Svoboda	737 909 890						Odeslat mail
10:10	Filip Novotný	737 909 890						Odeslat mail
10:20	Petr Dvořák	737 909 890						Odeslat mail
10:30	Hana Nováková	737 909 890						Odeslat mail
10:40								Odeslat mail
10:50								Odeslat mail
11:00								Odeslat mail

Výběrové řízení bylo provedeno za přítomnosti:

jméno	podpis
Ing. Romana Sadovská personalista	
Oldřich Železník vedoucí provozu	

Obr. 22. Harmonogram výběrového řízení (Vlastní zpracování)

11.3.8 Záznam z výběrového řízení

Z každého výběrového řízení musí být pořízen záznam o průběhu pohovoru. Záznam se dělá pro každého uchazeče zvlášť a personalista ho může buď vyplnit ručně při pohovoru a poté naskenovat nebo ho vyplnit až po výběrovém řízení.

Záznam z výběrového řízení realizovaného ve společnosti Continental Barum, s.r.o. ilustruje obrázek (Obr. 23).

**Závěrečná zpráva z výběrového řízení**  
pozice IT TECHNIK

Jméno a příjmení uchazeče	VYHODNOCENÍ	Poznámky
<b>Revidiční list předpoklady:</b>		
Vzdělání	<input type="checkbox"/> ano/ne	
Jazykové požadavky	<input type="checkbox"/> ano/ne	
Ošidlování požadavky	<input type="checkbox"/> ano/ne	
Poznámka	<input type="checkbox"/> ano/ne	
<b>Prace</b>		
Požadovaná práce:	<input type="checkbox"/> ano/ne	
Poznámka	0 1 2 3 4	
<b>Kompetence</b>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0 1 2 3 4
<b>Číselkové zjednocení uchazeče</b>		
Požadavky na mzdu	Delší předpoklady:	
Výběrové řízení proběhlo dne: ..... zúčastnit: .....		
Poznámky:		
<b>Výsledek výběrového řízení bude přijat nebude p<sup>+</sup></b>		
Personalista souhlasí s výsledkem výběrového řízení ano/ne *		
* zobrazení je správnou variantou		
<p><b>Legenda měřítek:</b></p> <p>5 - nadstandardní, "obrovitý" úroveň, skvělý manager a specialista,</p> <p>4 - nadprůměrná, špičkový úroveň, (ne šumivě) systematický manager / skvělý odborník / skvělý specialista,</p> <p>3 - standardní / průměrná úroveň, skvělý průběh, (ne šumivě) běžný odborník / skvělý specialista,</p> <p>2 - průměrná úroveň, přesně odpovídá specialista, žádný problém pro danou pozici,</p> <p>1 - standardní úroveň, žádný problém, normální úroveň</p>		

Obr. 23. Záznam z výběrového řízení (Vlastní zpracování)



Záznamový arch je modifikovanou verzí záznamu z výběrového řízení, která se v současné době ve společnosti Continental Barum, s.r.o. používá. Je však doplněn a pozměněn podle rozhorů s personalisti tak, aby byl více přínosný, efektivní a aktuální.

## 11.4 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza projektu obsahuje vyčíslení nákladů souvisejících s realizací projektu zaměřeného na přijímání zaměstnanců do společnosti Continental Barum, s.r.o. Cílem je snížit náklady na realizaci tohoto projektu pokud možno na minimum.

### 11.4.1 Náklady při uskutečnění projektu

*Mzdové náklady na tvorbu databáze* – mzdové náklady pro IT specialistu na vytvoření interní databáze. IT specialista je zaměstnancem společnosti Continental Barum, s.r.o., a i když je zaměstnancem společnosti, v oddělení IT pracují na principu jednotlivých projektů, a to jak externích, tak i interních a specialista musí být na projekt alokovan. Celkové náklady tak činí CZK 200 na hodinu.

*Náklady na školení* – musí se počítat se školením pro personalisty, na kterém by byli seznámeni s fungováním a celkovou prací s databází. V současné době se počítá školení pro 12 zaměstnanců. Školení by mělo proběhnout ve třech fázích po dvou hodinách, které provede IT specialista

Uvedené náklady byly konzultovány se společností Continental Barum, s.r.o. a následně byly zvoleny jako průměr, a to z důvodu, že si společnost nepřeje uvedení konkrétních mez jednotlivých zaměstnanců společnosti. Celkové náklady projektu jsou vyjádřeny v následující tabulce (Tab. 2.).

Tab. 2. Vyčíslení nákladů na projekt (Vlastní zpracování)

	Náklady	Pozice	Náklady na hodinu	Počet hodin	Celkem
I.	Tvorba databáze	IT specialista	CZK 200	250	CZK 50 000
II.	Náklady na školení	IT specialista	CZK 200	6	CZK 1 200

Celkové náklady projektu tedy činí CZK 51 200. Je třeba však vzít v úvahu, že se jedná především o mzdové náklady, které se odvíjejí od chování a tempa práce daných zaměst-

nanců. Uvedená kalkulace je tedy průměrným odhadem nákladů stanoveným na základě mého pozorování zaměstnanců na personálním oddělení a současně situace ve společnosti.

Mzdové náklady personalistů nebyly do projektu započítány z důvodu, že se personalisté tomuto projektu věnují a věnovali v rámci naplně své práce.

### 11.5 Časová analýza projektu – časový harmonogram

Projekt vytvoření databáze uchazečů ve společnosti Continental Barum, s.r.o. je nutné pečlivě připravit. Zavedení databáze do běžného chodu ve společnosti Continental Barum, s.r.o. vyžaduje přípravu mnoha aktivit, které musí být realizovány v závislosti na předem určené návaznosti jednotlivých aktivit projektu.

V tabulce (Tab. 3) jsou uvedeny jednotlivé aktivity související s realizací projektu zaměřeného na systému přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o.

Tab. 3. Časový harmonogram projektu 1 (Vlastní zpracování)

Číslo	Aktivity a činnosti související s realizací projektu	Datum zahájení	Datum ukončení	Doba trvání [dny]
I.	Rozhodnutí o změně systému přijímání zaměstnanců	1. 7. 2012	1. 7. 2012	1
II.	Analýza systému přijímání zaměstnanců	2. 7. 2012	10. 8. 2012	40
III.	Analýza stávajících dokumentů	16. 7. 2012	30. 8. 2012	46
IV.	Vytvoření návrhu databáze	2.8.2012	1. 11. 2012	93
V.	Porada s IT expertem o vytvoření databáze	10. 11. 2012	10. 11. 2012	1
VI.	Úpravy návrhu databáze	11. 11. 2012	15. 11. 2012	5
VII.	Vytvoření databáze v rámci IT	16. 11. 2012	31. 1. 2012	77
VIII.	Fungování demo verze databáze	1. 2. 2013	30. 4. 2013	89

IX.	Úpravy demo verze databáze	1. 2. 2013	30. 4. 2013	89
X.	Dodatečné změny v databázi	1. 5. 2013	31. 5. 2013	31
XI.	Uvedení databáze do provozu v plné verzi	1. 6. 2013	5. 6. 2013	5

Tabulka (Tab. 4) prezentuje časový harmonogram navrhovaných činností projektu v rámci měsíců.

Tab. 4. Časový harmonogram projektu 2 (Vlastní zpracování)

	Červenec 2012	Srpen 2012	Září 2012	Říjen 2012	Listopad 2012	Prosinec 2012	Leden 2013	Únor 2013	Březen 2013	Duben 2013	Květen 2013	Červen 2013
I.												
II.												
III.												
IV.												
V.												
VI.												
VII.												
VIII.												
IX.												
X.												
XI.												

### 11.5.1 Časová analýza projektu prostřednictvím programu WinQSB

Při řešení časové analýzy projektu bylo využito metody CPM (Critical Path Method) – metoda kritické cesty, za použití programu WinQSB.

Jedná se o deterministickou metodu, která považuje doby trvání všech činností za pevně dané a nepřipouští jejich změny.

Tabulka (Tab. 5) zobrazuje vstupní údaje z časového harmonogramu, které byly použity pro analýzu kritické cesty pomocí programu WinQSB.

V prvním sloupci (velké tiskací písmena) jsou označeny jednotlivé činnosti projektu. Prostřední sloupec přiřazuje každé činnosti předcházející činnost, která musí být splněna, aby mohl projekt pokračovat a mohla být spuštěna další aktivita. V posledním sloupci je uveden a délka dané činnosti ve dnech.

Tab. 5. Vstupní údaje pro časovou analýzu prostřednictvím programu WinQSB (Vlastní zpracování)

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	40
3	C	A	46
4	D	B,C	93
5	E	D	1
6	F	D	5
7	G	E,F	77
8	H	G	89
9	I	G	89
10	J	H,I	31
11	K	J	5

V následující tabulce (Tab. 6) je uvedeno řešení navrhovaného projektu vytvoření databáze pro přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. za pomoci programu WinQSB.

Z tabulky (Tab. 6.) lze zjistit, že celková doba realizace tohoto projektu je celkem 347 dní. Tato náročnost projektu je způsobena nutností vytvořit kompletně novou aplikaci a také tím, že do projektu je zahrnuta také část pro testování aplikace a demo verze aplikace, v rámci níž by měly být odstraněny problémy, které nebyly zjištěny v průběhu tvorby. Díky této delší době vývoje by se poté mělo zamezit případných chybám a nutnosti měnit aplikaci po jejím finálním dokončení.

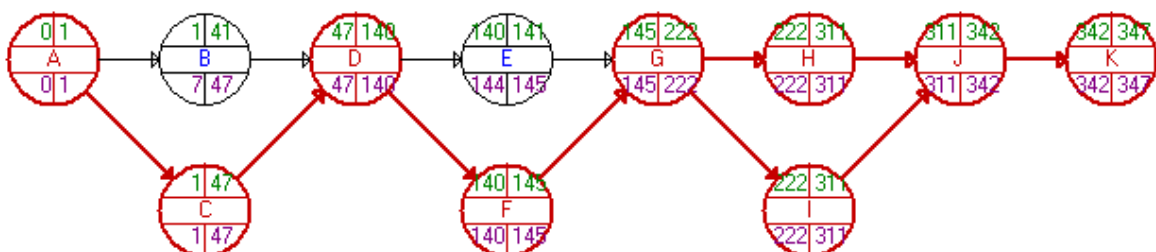
Z této tabulky (Tab. 6.) lze dále určit, která z činností se nachází na kritické cestě, a která nikoliv (*On Critical Path*).

V rámci projektu jsou dvě činnosti, které neleží na kritické cestě. Jedná se o činnosti B a E (tedy 2 – analýza systému přijímání zaměstnanců a 5 – Porada s IT expertem o vytvoření databáze). Všechny ostatní činnosti leží na kritické cestě. V případě, že by u těchto činností došlo ke zpoždění, mělo by to za následek zpoždění celého navrhovaného projektu zaměřeného na systému přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o.

Tab. 6. Řešení navrhovaného projektu zaměřeného na systému přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. pomocí programu WinQSB (Vlastní zpracování)

04-22-2013 21:18:21	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	no	40	1	41	7	47	6
3	C	Yes	46	1	47	1	47	0
4	D	Yes	93	47	140	47	140	0
5	E	no	1	140	141	144	145	4
6	F	Yes	5	140	145	140	145	0
7	G	Yes	77	145	222	145	222	0
8	H	Yes	89	222	311	222	311	0
9	I	Yes	89	222	311	222	311	0
10	J	Yes	31	311	342	311	342	0
11	K	Yes	5	342	347	342	347	0
	Project Completion Time	=	347	DAYs				
	Number of Critical Path(s)	=	2					

Na obrázku (Obr. 24.) je znázorněn uzlově ohodnocený síťový graf sestavený za pomoci programu WinQSB.



Obr. 24. Grafické znázornění CPM analýzy – uzlově ohodnocený síťový graf (Vlastní zpracování)

Obrázek (Obr. 24) síťového grafu znázorňuje průběh kritické cesty. U činností označených červeně tedy nesmí dojít ke zpoždění.

## 11.6 Riziková analýza

Riziková analýza se zabývá analýzou faktorů, které by mohly negativně ovlivnit úspěšnou realizaci projektu přijímání zaměstnanců do společnosti Continental Barum, s.r.o. a způsobit finanční či časové ztráty. Cílem této analýzy tyto rizika odhalit a stanovit, s jakou pravděpodobností mohou nastat a navrhnout možnost jejich eliminace.

Mezi možná rizika související s realizací projektu systému přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. lze zařadit tato:

- negativní přístup ze strany personalistů,
- negativní přístup ze strany vedení společnosti Continental Barum, s.r.o.,
- odliv uchazečů o zaměstnání,
- vyšší časová vyčerpání personalistů první měsíce po zavedení projektu do společnosti Continental Barum, s.r.o.,
- špatné definování parametrů databáze,
- nutnost oprav nebo změn v databázi,
- nedostatečné proškolení personalistů k používání databáze,
- nedodržení časového harmonogramu.

Z výše uvedených rizik byla sestavena matice Pravděpodobnost/dopad rizika, která je uvedena v níže uvedené tabulce (Tab. 7.)

Ke každému rizikovému faktoru byla přiřazena pravděpodobnost, s jakou se tento jev může vyskytnout a to:

- nízkou: 0,20
- střední 0,50
- vysokou 0,80

a dále stupeň rizika:

- nízké riziko 0,10
- střední riziko 0,40
- vysoké riziko 0,70.

Vynásobením pravděpodobnosti výskytu rizika a stupně rizika byla zjištěna *výsledná hodnota*, to je číslo, které vyjadřuje celkovou závažnost daného rizika, přičemž čím vyšší výsledek, tím vyšší riziko.

Tab. 7. Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek
	0,20	0,50	0,80	0,10	0,40	0,70	
Negativní přístup ze strany personalistů	x			x			0,02
Negativní přístup ze strany vedení společnosti	x				x		0,08
Odliv uchazečů o zaměstnání	x					x	0,14
<b>Vyšší časová vytíženost personalistů první měsíce po zavedení projektu do společnosti</b>			x		x		<b>0,32</b>
Špatné definování parametrů databáze	x				x		0,08
Nutnost oprav nebo změn v databázi			x	x			0,08
<b>Nedostatečné proškolení personalistů k používání databáze</b>		x			x		<b>0,20</b>
Nedodržení časového harmonogramu		x		x			0,05

Z výše uvedené tabulky (Tab. 7) je patrné, že nejvyšší hodnotu závažnosti rizika získala rizika *vyšší časová vytíženost personalistů první měsíce po zavedení projektu do společnosti Continental Barum, s.r.o.* a *nedostatečné proškolení personalistů k používání databáze*.

### 11.6.1 Opatření na eliminaci rizik souvisejících s přijetím projektu

*Negativní přístup ze strany personalistů* – riziko negativního přístupu ze strany společnosti Continental Barum, s.r.o. má velmi malou pravděpodobnost. Je to z důvodu, že celý projekt (a to jak jeho jednotlivé části, tak jeho celek) byl konzultován na několika schůzkách se všemi personalisty. Personalisté tak měli možnost se ke všem bodům vyjádřit a případně podat vlastní návrhy ke zlepšení. Stupeň rizika je také nízký a to z toho důvodu, že personalisté nemají konečnou rozhodovací pravomoc o schválení projektu.

*Negativní přístup ze strany vedení společnosti Continental Barum, s.r.o.* – pravděpodobnost výskytu rizika negativního přístupu od vedení společnosti Continental Barum, s.r.o. je stejná, jako u negativního přístupu ze strany personalistů. Vedení společnosti Continental Barum, s.r.o. bylo stejně jako personalisté informováno o projektu, a to jak o jednotlivých částech, tak o konečném výsledku. Stupeň rizika je zde vyšší než u personalistů a to proto, že vedení má vyšší rozhodovací pravomoci, a může více ovlivnit budoucí fungování systému přijímání zaměstnanců.

*Odliv uchazečů o zaměstnání* – pravděpodobnost odlivu uchazečů o zaměstnání z důvodu zavedení on-line systému na přijímání zaměstnanců (především on-line životopisů a formulářů) je nepatrná. Je to především z důvodu, že se do společnosti Continental Barum, s.r.o. hlásí stále mladší ročníky, které plně ovládají jak počítače, tak Internet a přechod na on-line verzi spíše uvítají. I přesto, že stupeň rizika byl vyhodnocen jako maximální, je toto riziko zařazeno do nepředpokládaných rizik (a to z důvodu nízké pravděpodobnosti).

*Vyšší časová vytíženost personalistů první měsíce po zavedení do projektu do společnosti Continental Barum, s.r.o.* – riziko vyšší časové vytíženosti personalistů po spuštění nového systému bylo kvalifikováno jako největší hrozba. Je to především kvůli vysoké pravděpodobnosti, že toto riziko nastane. Společnost Continental Barum, s.r.o. je však na tento problém připravena. Pro personalisty má připraven systém školení a demo verzi celého systému tak, aby celý proces učení se s novou databází proběhl co nejrychleji a bez větších finančních nákladů.

*Špatné definování parametrů databáze* – riziko špatného definování základních parametrů databáze má jen malou pravděpodobnost. Je to z důvodu, že celá tvorba zadávací dokumentace pro vytvoření databáze byla konzultována jak se zaměstnanci personálního oddělení tak s IT expertem, který danou databázi vytvoří. Z tohoto důvodu bylo riziko vyhodnoceno jako nepředpokládané.



*Nutnost oprav nebo změn v databázi* – s nutností oprav ve vytvořené databázi se počítá už od začátku projektu. Je to především z důvodu, že podobná databáze pro přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. zatím nefunguje a tudíž se může stát, že pro lepší fungování aplikace budou nutné určité změny obsahu. Změny se předpokládají především u automaticky vygenerovaných e-mailů (podle postřehů a budoucích zkušeností personalistů) a u up-datovaných položek personalistů. Jelikož se s tímto rizikem počítá od začátku, je stupeň rizika nejnižší.

*Nedostatečné proškolení personalistů k používání databáze* – riziko nedostatečného proškolení je vyhodnoceno jako druhé nejvyšší. Je to především proto, že může dojít k podcenění databáze a nadhodnocení znalostí stávajících zaměstnanců. Je proto důležité, aby se školící semináře a přednášky vztahující se k databázi ustanovily jako povinné, aby bylo možné tomuto riziku předejít.

*Nedodržení časového harmonogramu* – riziko nedodržení časového plánu bylo vyhodnoceno se střední pravděpodobností. Toto riziko však nebylo vyhodnoceno jako hrozba, protože projekt se vytváří interně a tudíž nenavazuje na externí dodavatele a ani externí termíny. Jeho zpoždění proto nezpůsobí společnosti Continental Barum, s.r.o. žádné velké škody.

## **11.7 Přínosy související s realizací projektu**

Realizace projektu vytvoření databáze pro přijímání zaměstnanců přinese společnosti Continental Barum, s.r.o. mnoho pozitivních efektů.

Samotné vytvoření a zavedení této databáze je pro společnost Continental Barum, s.r.o. přínosem, neboť v současné době funguje tento systém pouze papírovou formou, která je neucelená a málo efektivní, a jednotlivé informace jsou roztříštěny mezi všechny personalisty ve společnosti Continental Barum, s.r.o.

Díky vytvořené databázi získá společnost Continental Barum, s.r.o. ucelený systém na přijímání zaměstnanců, který bude obsahovat komplexní databázi všech uchazečů, kteří se do společnosti hlásí a to na všechny místa. Tato databáze bude o uchazečích sdružovat všechny informace, které budou jednotliví personalisté moci podle potřeby filtrovat, najít a vytipovat si tak nejvhodnější kandidáty, které pozvou na přijímací pohovor.

Další výhodou, kterou tato ujednocená databáze přináší je možnost editovat a doplňovat informace, které personalista o uchazeči zjistí a to buď z telefonní komunikace, e-

mailového kontaktu nebo pohovoru. Všechny informace pak může personalista doplnit a umožnit tak nahlédnutí ostatním, kteří s databází, a potažmo tímto uchazečem pracují.

Součástí databáze je také záznam z výběrového řízení, který vyplní příslušný personalista v průběhu pohovoru nebo po jeho realizaci. Pokud je tedy uchazeč pozván na více pohovorů, jednotliví personalisté mají možnost si přečíst záznamy svých kolegů, a zjistit tak názor na daného uchazeče.

Další přínosem je možnost naplánování výběrového řízení v rámci databáze. Toto plánování obsahuje také možnost pozvat jednotlivé kandidáty na výběrové řízení a to automaticky e-mailem. Na základě toho je sestaven rozpis výběrového řízení, který je dále k dispozici personalistům nebo vedoucím, do jejichž oddělení se nový zaměstnanec nabírá.

Výše uvedené přínosy projektu vytvoření databáze pro přijímání zaměstnanců do společnosti Continental Barum, s.r.o. dokazují celkovou efektivitu projektu a potřebu jeho implementace do skutečné reality podnikové praxe.

## 12 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Výstupem diplomové práce byl projekt systému přijímání zaměstnanců do společnosti Continental Barum, s.r.o. na základě poznatků zjištěných v analytické a teoretické části.

V rámci tohoto projektu je vytvořena nová databáze uchazečů o zaměstnání. Cílem nové databáze pro přijímání zaměstnanců je zjednodušit a zefektivnit práci personalistů ve společnosti Continental Barum, s.r.o. a zpřehlednit záznamy uchazečů pro příjem do zaměstnání.

V rámci projektu byly respektovány požadavky společnosti Continental Barum, s.r.o. V průběhu návrhu projektu bylo vedeno několik schůzek a interview se členy personálního oddělení ve společnosti, aby se tak mohli vyjádřit k mezi návrhům a mohli přidat své poznatky a zkušenosti. Celý projekt je schválen společností Continental Barum, s.r.o. a v průběhu roku 2013 by měl být uveden do provozu. V současnosti je již podstatná část databáze IT zpracována a funguje na testovací verzi.

Databázi uchazečů o zaměstnání lze rozdělit do několika částí. První částí jsou automaticky vygenerované e-maily, které byly vytvořeny ve spolupráci s personálním oddělením, a které má daný personalista posílat v případě komunikace s uchazečem.

Další částí je formulář, který uchazeč vyplňuje při odesílání životopisu. Formulář slouží jako podklad k databázi uchazečů. Vyplnění formuláře je nutné, aby byly dané údaje standardizované a mohly být filtrovány, a aby se s nimi mohlo dále pracovat.

Hlavní částí projektu je samotná databáze, která sdružuje údaje o všech uchazečích na základě formulářů. Personalista si z této databáze pak může vybírat jednotlivé kandidáty na výběrové řízení a to za pomoci filtrace jednotlivých údajů.

Databáze obsahuje také karty jednotlivých uchazečů, kde může personalista vidět všechny údaje o daném uchazeči pohromadě a může je v případě potřeby editovat. V rámci karty uchazeče si může personalista otevřít také historii uchazeče, jeho fotografii, uchazečem zasláné dokumenty, dokumenty z výběrového řízení a podobně.

V rámci projektu byla dále provedena nákladová i riziková analýza a stanoveny přínosy projektu. Rizik se analyzovalo celkem osm a jako nejzávažnější byla vyhodnocena rizika *Vyšší časová vytíženost personalistů první měsíce po zavedení projektu do společnosti* a *Nedostatečné proškolení personalistů k používání databáze*. V rámci analýzy rizik byla také navržena opatření na eliminaci všech rizik souvisejících s přijetím tohoto projektu.

## ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byl Projekt systému přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. Cílem práce bylo navrhnout databázi uchazečů o zaměstnání, která by sloužila ke zlepšení a zpřehlednění přijímání zaměstnanců do společnosti Continental Barum, s.r.o.

Diplomová práce byla rozdělena do tří základních částí: části teoretické, části praktické a projektové části.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat literární rešerši z oblasti přijímání zaměstnanců do společnosti a na jejím základě formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. Tato část byla mimo jiné zaměřena na proces plánování a získávání zaměstnanců, dále pak na výběr vhodných uchazečů, přijímání zaměstnanců a následný proces adaptace zaměstnanců ve společnosti.

Cílem praktické části diplomové práce bylo analyzovat současný stav systému přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. a následně zhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému. V rámci analýzy bylo použito zejména kvalitativního výzkumu – polostrukturovaná interview s jednotlivými členy personálního oddělení a skupinová interview se všemi členy personálního oddělení společnosti Continental Barum, s.r.o.

Z těchto interview vyplynula potřeba ujednotit systém přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. a na tomto základě byl navržen nový systém pro přijímání zaměstnanců do společnosti – databáze uchazečů o zaměstnání.

Databáze uchazečů o zaměstnání byla konzultována se všemi členy personálního oddělení a byla odsouhlasena vedením personálního oddělení a vedením společnosti Continental Barum, s.r.o.

Databáze uchazečů se skládá z několika částí. Základem pro databázi je formulář, který vyplní uchazeč, který chce pracovat ve společnosti Continental Barum, s.r.o. Data z tohoto formuláře se budou poté filtrovat do databáze, odkud bude moci personalista vybírat nejvhodnějšího uchazeče podle filtrace dat.

Každý uchazeč má také v rámci databáze svoji kartu uchazeče, na které může personalista vidět jednotlivé informace o uchazeči a údaje podle potřeby editovat nebo doplňovat. Součástí karty uchazeče je také historie uchazeče, dokumenty, které uchazeč poslal společně

s formulářem, jako životopis, motivační dopis, fotografii a možnosti odeslání rychlého e-mailu.

V rámci návrhu databáze byly také společně se členy personálního oddělení vytvořeny automatické e-maily, které mají usnadnit komunikaci s uchazečem.

V závěru projektové části byla zhodnocena možná rizika související s přijetím projektu a navržena opatření na jejich případnou eliminaci. Dále byla provedena časová a nákladová analýza projektu.

Celkové náklady projektu byly stanoveny na částku CZK 51 200. Je třeba však vzít v úvahu, že se jedná především o mzdové náklady, které se odvíjejí od chování a tempa práce daných zaměstnanců.

Díky této diplomové práci – vytvoření databáze – získá společnost Continental Barum, s.r.o. ucelený systém na přijímání zaměstnanců, který bude obsahovat komplexní databázi všech uchazečů, kteří se do společnosti Continental Barum, s.r.o. hlásí a to na všechny pracovní místa či pracovní pozice.

Ke zpracování diplomové práci byly použity odborné monografické i seriálové publikace, data a údaje poskytované prostřednictvím Internetu, interní dokumenty společnosti KPMG Česká republika, s.r.o., ve které v současné době pracuji a interní dokumenty společnosti Continental Barum, s.r.o., kde jsem vypracovávala diplomovou práci.

Při zpracování diplomové práce bylo postupováno podle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v zadání diplomové práce. Domnívám se, že se mi podařilo zpracovat všechny uvedené body a splnit tak formulované a navržené cíle diplomové práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. Sterling, VA: Kogan Page. 979 p. ISBN 07-494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRYON, Mike, 2003. *Přijímací testy do zaměstnání a jak je zvládnout*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 175 s. ISBN 80-722-6890-2.

FOOT, Margaret, 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

KLEIBL, Jiří; Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. 2. vyd. Praha: Linde. 400 s. ISBN 80-861-3125-4.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MARQUES, Carlos, et al, 2004. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut. 274 s. ISBN 80-7265-018-1

MARTIN, David M, 2007. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe]*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

MATĚJKA, Marek, 2002. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 193 s. ISBN 80-247-0215-0.

MILKOVICH, George T., 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 930 s. ISBN 80-856-2329-3.

*Personalistika...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni...* Praha: ASPI, sv. Meritum (ASPI), 2005. ISBN 978-80-7357-429-1.

*Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

SPARROW, Paul a Jean-M HILTROP, 1994. *European human resource management in transition*. New York: Prentice Hall. 702 p. ISBN 01-320-2095-5.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press. 146 s. ISBN 80-7261-097-X

THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí: Managing people*. 1. vyd. Praha: ASPI. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9

ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

WERTHER, William B., 1992. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. 611 s. ISBN 80-856-0504-X.

### **Elektronické a seriálové zdroje**

MLYNÁŘOVÁ, Alice, 2005. *Assessment centrum v otázkách a odpovědích*. [online]. [cit. 2013-01-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=65>>.

WIESNEROVÁ, Dagmar, 2011. *Assessment centrum a jak na něj vyzrát*. [online]. [cit. 2013-01-09]. Dostupný z WWW: <<http://clanky.vzdelani.cz/assessment-centrum-a-jak-na-nej-vyzrat-a4667>>.

Server Prace.cz., 2013. *Právní rádce: Pracovní smlouva (vzor)*. [online]. [cit. 2013-01-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.prace.cz/poradna/pravni-radce/detail/article/pracovni-smlouva-vzor/>>.

Server společnosti Continental AG, 2013. *Continental: Continental Globale site* [online]. [cit. 2013-01-09]. Dostupný z WWW: <[http://www.conti-online.com/generator/www/com/en/continental/hr/general/home/index\\_en.html](http://www.conti-online.com/generator/www/com/en/continental/hr/general/home/index_en.html)>.

Server HRNewdaily.com, 2013. *Social Media recruitment: Six Metrics show how the Time is!* [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://hrnewsdaily.com/social-media-recruitment-six-metrics/>>.

Server HRNews.cz, 2013. *Sedm návyků Stephena Coveyho v praxi náboráře*. [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/sedm-navyku-stephena-coveyho-v-praxi-naborare-id-1829281>>.

Server HRNews.cz, 2012. *Jak začít s interním nábořem*. [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/jak-zacit-s-internim-naborem-id-1682964>>.

Server HRMorning.com, 2013. *How much does it cost to find the right people?* [online]. [cit. 2013-03-10] Dostupný z WWW <<http://www.hrmorning.com/how-much-does-it-cost-to-find-the-right-people/>>.

### **Interní zdroje**

Interní zdroje společnosti Continental Barum, s.r.o.

Kolektivní smlouva společnosti Continental Barum, s.r.o.

Interview se zaměstnanci (personalisty) společnosti Continental Barum, s.r.o.

Interview se zaměstnanci (vybraní vedoucí z výroby) společnosti Continental Barum, s.r.o.

Interní zdroje společnosti KPMG Česká republika, s.r.o. 2011 – Personální práce v ČR.

Interní zdroje společnosti KPMG Česká republika, s.r.o. 2012 – Proces přijímání zaměstnanců do zaměstnání.



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BaCo Continental Barum, s.r.o.

HR Human resources

VŘ Výběrové řízení

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Činnosti související se zabezpečováním lidských zdrojů (KMPG, 2012).....</i>	<i>13</i>
<i>Obr. 2. Plánování lidských zdrojů (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>14</i>
<i>Obr. 3. Rozložení personální divize ve společnosti Continental Barum, s.r.o. (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 4. Vývoj zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. v letech 2002 – 2012 (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>47</i>
<i>Obr. 5. Upozornění (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>70</i>
<i>Obr. 6. Osobní údaje uchazeče uvedené samotným uchazečem ve formuláři 1 (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>75</i>
<i>Obr. 7. Osobní údaje uchazeče uvedené samotným uchazečem ve formuláři 2 (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>75</i>
<i>Obr. 8. Údaje pro personalisty společnosti Continental Barum, s.r.o. (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>75</i>
<i>Obr. 9. Vizuelní podoba karty uchazeče v databázi (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>77</i>
<i>Obr. 10. Údaje o bydlišti uchazeče (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>78</i>
<i>Obr. 11. Údaje o dosaženém vzdělání uchazeče (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>78</i>
<i>Obr. 12. Údaje o dosavadní praxi uchazeče (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>79</i>
<i>Obr. 13. Údaje o zaměstnaneckém vztahu (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>79</i>
<i>Obr. 14. Oslovení uchazečky/uchazeče do e-mailu (Vlastní zpracování).....</i>	<i>79</i>
<i>Obr. 15. Dokumenty (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>80</i>
<i>Obr. 16. Poznámky personalistů (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>81</i>
<i>Obr. 17. Ikona pro odeslání e-mailu (Vlastní zpracování).....</i>	<i>81</i>
<i>Obr. 18. Ikona pro harmonogram VŘ (Vlastní zpracování).....</i>	<i>82</i>
<i>Obr. 19. Ikona pro editaci (Vlastní zpracování).....</i>	<i>82</i>
<i>Obr. 20. Historie kontaktů 1 (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>83</i>
<i>Obr. 21. Historie kontaktů 2 (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>83</i>
<i>Obr. 22. Harmonogram výběrového řízení (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>86</i>
<i>Obr. 23. Záznam z výběrového řízení (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>87</i>
<i>Obr. 24. Grafické znázornění CPM analýzy – uzlově ohodnocený síťový graf (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>92</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. SWOT analýza společnosti Continental Barum, s.r.o. (Vlastní zpracování)</i> .....	42
<i>Tab. 2. Vyčíslení nákladů na projekt (Vlastní zpracování)</i> .....	88
<i>Tab. 3. Časový harmonogram projektu 1 (Vlastní zpracování)</i> .....	89
<i>Tab. 4. Časový harmonogram projektu 2 (Vlastní zpracování)</i> .....	90
<i>Tab. 5. Vstupní údaje pro časovou analýzu prostřednictvím programu WinQSB (Vlastní zpracování) .....</i>	91
<i>Tab. 6. Řešení navrhovaného projektu zaměřeného na systému přijímání zaměstnanců ve společnosti Continental Barum, s.r.o. pomocí programu WinQSB (Vlastní zpracování) .....</i>	92
<i>Tab. 7. Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování)</i> .....	94

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I            Inzerát do společnosti Continental Barum, s.r.o.
- P II            Hodnotící list uchazeče ve společnosti Continental Barum, s.r.o.
- P III           Informace o procesu přijímání do společnosti Continental Barum, s.r.o.
- P IV           Pracovní smlouva ve společnosti Continental Barum, s.r.o.

## PŘÍLOHA P I: INZERÁT DO SPOLEČNOSTI



**Are you auto-motivated? Welcome !**

**Sekce:** Marketing a obchod

**Divize:** Výroba forem

*Nabízí pracovní místo:*

### IT TECHNIK

**Kvalifikační předpoklady:** VL se zaměřením - potrubář

**Praxe:** Ano - alespoň 1 rok

**Požadavky:** spolehlivost, schopnost práce pod tlakem, ochota učit se, analytické myšlení,

**Další předpoklady:** znalost norem - vyhláška 50/ 1978 Sb., § 6  
orientace v základních právních předpisech  
svářečské oprávnění - elektr.oblouk

**Znalost práce na PC:** Jazyky Aj + Nj, mírně pokročilý  
Lotus Notes, MS Excel, SAP, MS Power Point,  
znalost administrátorské činnosti

Řidičský průkaz sk.: B

**Pracovní režim:** třisměnný

**Termín nástupu:** 1.6.2011

**Bližší informace podá:** Slezáková Martina Ing.

**Telefon:** 2233

Strukturovaný životopis předejte v personálním odboru nejpozději do: 1.5.2011

Nabídka je určena pro zaměstnance Barum Continental spol. s r.o.,  
Continental výroba pneumatik, s.r.o. a Continental HT Tyres, s.r.o.

**Continental** 

## PŘÍLOHA P II: HODNOTÍCÍ LIST UCHAZEČE



Závěrečná zpráva z výběrového řízení  
pozice IT TECHNIK

<b>Jméno a příjmení uchazeče</b> .....		<b>VYHODNOCENÍ</b>	
<b>Kvalifikační předpoklady:</b>			
Vzdělání			0 1 2 3 4
Jazykové požadavky			0 1 2 3 4
Odborné požadavky			0 1 2 3 4
Poznámka			
<b>Praxe</b>			
Požadovaná praxe:			0 1 2 3 4
Poznámka			
<b>Kompetence</b>			
			0 1 2 3 4
			0 1 2 3 4
			0 1 2 3 4
			0 1 2 3 4
			0 1 2 3 4
<b>Celkové zhodnocení uchazeče</b>			
Požadavky na mzdu	Další předpoklady:		
Výběrové řízení proběhlo dne: ..... za účasti: .....			
.....			
.....			
.....			
<b>Výsledek výběrového řízení</b>		<b>bude přijat</b>	<b>- nebude přijat</b>
Personalista souhlasí s výsledkem výběrového řízení		ano	- ne *
* zakroužkujte správnou variantu			
Metodika měření:			
0 - nedostatečná, "ohrožující" úroveň, zásadní rozpor s očekáváním,			
1 - podprůměrná, limitující úroveň, lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je umenšení slabých stránek,			
2 - dostačující minimální úroveň, obvyklý průměr, lze formulovat klíčové oblasti pro zlepšení,			
3 - optimální úroveň, přesně odpovídá očekáváním, která mám pro danou pozici,			
4 - excelentní úroveň, ideální stav, vzorová úroveň			

## PŘÍLOHA P III: INFORMACE O PŘÍJMU DO SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O.



### INFORMACE O PŘÍJMU DO SPOLEČNOSTI

Dovolte, abychom Vás upozornili na některé záležitosti důležité pro Vaše přijetí do naší společnosti.

Po úspěšném absolvování přijímového pohovoru jste obdrželi formulář „Posudek smluvního lékaře“ a „Osobní dotazník“. S formulářem „Posudek smluvního lékaře“, průkazkou zdravotní pojišťovny a zdravotní dokumentací od svého obvodního lékaře se dostavíte na lékařskou prohlídku k našemu smluvnímu lékaři.

**Vstupní lékařskou prohlídku je nutné absolvovat před nástupem do zaměstnání v naší společnosti.**

Ordinační hodiny u lékařů jsou denně od 6,30 –10,30 hod., a od 12,30-14 hodin, v pátek pouze do 12,00 hodin.

Ordinační dny pro záteřžové profese (upozorní Vás personalista) jsou úterý, středa, pátek.

Doporučení: k lékařské prohlídce se dostavte ráno a nalačno.

Potvrzený lékařský posudek předáte příslušnému personalistovi.

#### **Jaké doklady potřebujete k přijetí:**

- Vyplněný osobní dotazník
- Potvrzení o zaměstnání (zápočtový list), případně potvrzení z úřadu práce
- Odsouhlasený posudek smluvního lékaře
- Výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom
- Průkaz zdravotní pojišťovny
- Občanský průkaz

Konečné rozhodnutí, zda a kdy budete do naší společnosti přijati, bude dáno až po předání všech potřebných dokladů.

K vlastnímu příjmu se dostavte prosím včas, dne ..... v 6,30 hodin na vrátnici administrativní budovy – informace Barum Continental spol. s r.o. Otrokovice, kde si Vás převezme pracovník personální divíze.

Jednání s Vámi vedí:



## PŘÍLOHA P IV: PRACOVNÍ SMLOUVA VE SPOLEČNOSTI CONTINENTAL BARUM, S.R.O.

<b>Continental</b> 	
PRACOVNÍ SMLOUVA	
Zaměstnavatel	Barum Continental spol. s r.o., Otrokovice, Objizdná 1628, okres Zlín, PSČ 785 31
a pan (paní)	<input type="text" value="0"/> narozen(a) <input type="text" value="0.1.1900"/>
Trvalé bydliště	<input type="text" value="0"/>
<b>uzavírají tuto pracovní smlouvu:</b>	
1. Zaměstnanec se přijímá s platností od	<input type="text" value="0.1.1900"/>
Druh práce	<input type="text" value="0"/>
Místo výkonu práce	Otrokovice
2. Pracovní poměr sjednán na dobu	určitou do
se zkušební dobou	do
3. Pracovní režim	Tříměsíční rozvržení závazným harmonogramem na celý kalendářní týden
<p>4. Zaměstnanec bude odměňován podle tarifního stupně vykonávané práce. Odměňování se řídí platnou kolektivní smlouvou, jejími dodatky a navazujícími vnitropodnikovými směrnicemi pro odměňování. Mzda je splatná nejpozději do konce kalendářního měsíce následujícího po měsíci, ve kterém vznikl nárok na mzdu. Výplata mzdy je poukázána na účet zaměstnance, a to nejpozději do 9. pracovního dne následujícího měsíce podle platného pracovního kalendáře. Obě smluvní strany se dohodly na bezhotovostním převodu mezd na jeden účet u peněžního ústavu v České republice, specifikovaný zaměstnancem.</p> <p>5. Zaměstnanec byl řádně seznámen s kolektivní smlouvou, pracovním řádem, morálním kodexem, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, protipožárními předpisy, základními pravidly v oblasti ochrany životního prostředí.</p> <p>6. Zaměstnanec souhlasí s tím, že bude vyslán na dobu nezbytné potřeby na pracovní cesty v tuzemsku nebo do zahraničí.</p> <p>7. Zaměstnanec souhlasí, aby jeho náklady na stravování byly hrazeny formou inkasa zaměstnavatele z měsíčního zúčtování mzdy.</p> <p>8. Délka dovolené se řídí zákoníkem práce, platnou kolektivní smlouvou společnosti a jejími dodatky.</p> <p>9. Délka pracovní doby a její rozvržení se řídí platnou kolektivní smlouvou společnosti a jejími dodatky v souladu se zákoníkem práce.</p> <p>10. Mezi zaměstnavatelem a odborovým orgánem základní organizace Odborového svazu ECHO České republiky je uzavřena kolektivní smlouva na léta 2009 - 2013.</p> <p>11. Z pracovní smlouvy vyplývá pro zaměstnance povinnost</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vykonávat příslušné práce řádně, svědomitě a poctivě svého nejlepšího vědomí</li> <li>- dodržovat pracovní kázeň a řídit se pokyny svých vedoucích, pracovním řádem, předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a jinými předpisy vztahujícími se k vykonávané práci</li> <li>- zachovávat mlčenlivost o výrobních postupech, obchodních a jiných činnostech týkajících se zaměstnavatele po celou dobu trvání pracovního poměru, i po jeho skončení bez časového omezení</li> <li>- usilovat o co nejvyšší kvalitu své práce, a tak o uspokojování všech zákazníků, k tomuto zaměřit sebekontroli a vztěhování</li> <li>- při skončení pracovního poměru předat všechny předměty týkající se zaměstnavatele, zvláště svěřené plány, písemnosti, výkresy a obchodní dokumenty všeho druhu</li> <li>- informovat o případné důležité osobní překážce v práci reprodukcí svého nadřazeného, uvést důvody a dobu předpokládané nepřítomnosti</li> <li>- oznamovat zaměstnavateli všechny změny týkající se své osoby, včetně změny zdravotní pojistovny</li> </ul>	