

Projekt vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti Technické služby Otrokovice s.r.o.

Bc. Jana Pavelcová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Pavelcová**
Osobní číslo: **M110415**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti Technické služby Otrokovice s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky se zaměřením na problematiku personálního řízení, vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Technické služby Otrokovice s.r.o. a proveďte analýzu současného systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků.
- Zpracujte projekt pro zlepšení stávajícího systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti Technické služby Otrokovice s.r.o.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika projektu spojená s jeho realizací.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde Praha, 2010. 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.**
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



doc. Ing. Boris Popesko, 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 obhajoby¹;
- 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ 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 nevydělečně 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 nahlázení 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.

² 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).

³ 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 § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu 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 25. 4. 2013

Pavelcova'

⁴ 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 jim 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je vypracování projektu vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti Technické služby Otrokovice s.r.o. Práce se skládá z teoretické a praktické části. V první části je popsán teoretický pohled na personální činnosti, které je nutno vykonat v případě potřeby získání nového pracovníka od plánování až po skončení procesu adaptace. V praktické části je vypracována SWOT analýza, mapa vnímání společnosti a analyzována skladba zaměstnanců z různých hledisek. Analytickou část uzavírá dotazník. Na základě jeho výsledků je společnosti navrženo doporučení, jak zefektivnit provádění personálních činností ve společnosti. Součástí práce je také časová, nákladová a riziková analýza projektu.

Klíčová slova: personální činnosti, vyhledávání zaměstnanců, výběrové řízení, přijímací pohovor, adaptace

ABSTRACT

The goal of my thesis is to come up with a project of searching, selection and income new employees at company Technicke sluzby Otrokovice, Ltd. The thesis is divided into two parts: theoretical and practical. The theoretical background presents theoretical point of view on personal activities that are needed to be done in case the company wants to get a new employee. It covers activities through the whole process of getting new employee from planning to finishing a process of adaptation. Practical part opens with a SWOT analysis, a perception map of company. Subsequently, I analyse a sample of employees from various points of view. An analytical part is ended with a questionnaire survey. On the basis of its findings I propose a number of recommendations bringing more effectively to performing personal activities at company. Various analyses are included - a progress analysis, costs analysis and a risk analysis of the project.

Keywords: personal activities, searching of the employees, selective procedure, job interview, adaptation

Touto cestou bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu doc. PhDr. Milanu Mikuláščíkovi, Ph.D. za cenné rady a čas, který mi při zpracování práce věnoval.

Dále děkuji všem pracovníkům společnosti Technické služby Otrokovice s.r.o., kteří mi poskytli informace a údaje potřebné pro zpracování analytické části.

Zároveň děkuji rodině a přátelům za pomoc a podporu po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE	14
1.1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	14
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	14
2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	19
3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
3.1 POSOUZENÍ POTŘEBY OBSADIT VOLNÉ PRACOVNÍ MÍSTO	21
3.2 ZPRACOVÁNÍ POPISU A SPECIFIKACE VOLNÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA	21
3.3 IDENTIFIKACE POTENCIÁLNÍCH ZDROJŮ ZAMĚSTNANCŮ.....	22
3.4 STANOVENÍ METOD ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
3.5 URČENÍ DOKUMENTŮ POŽADOVANÝCH OD UCHAZEČŮ O ZAMĚSTNÁNÍ.....	25
3.6 FORMULACE A UVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ	27
3.6.1 Formulace nabídky zaměstnání	27
3.6.2 Uveřejnění nabídky zaměstnání.....	28
3.7 PŘEDBĚŽNÝ VÝBĚR VHODNÝCH UCHAZEČŮ O ZAMĚSTNÁNÍ.....	28
4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	29
4.1 METODY VÝBĚRU	29
4.1.1 Analýza dokumentů uchazeče.....	29
4.1.2 Testy.....	30
4.1.3 Assessment Centre	31
4.1.4 Pohovory s uchazeči / interview	31
4.1.5 Praktické zkoušky.....	33
4.1.6 Zkoušky cvičitelnosti	33
4.1.7 Projektivní testy	34
5 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	36
5.1 PRACOVNÍ POMĚR	36
5.2 PERSONÁLNÍ EVIDENCE	37
5.3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	38
5.3.1 Nástroje adaptace.....	38
5.3.2 Rozhovory s nadřazeným.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	41

6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	41
6.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	41
6.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	42
6.4	ČINNOST SPOLEČNOSTI	43
6.4.1	Hlavní činnosti	43
6.4.2	Ostatní služby	44
7	SWOT ANALÝZA	45
7.1	SILNÉ STRÁNKY	45
7.2	SLABÉ STRÁNKY	45
7.3	PŘÍLEŽITOSTI	46
7.4	HROZBY	46
7.5	MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY	47
8	MAPA VNÍMÁNÍ	49
8.1	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU	49
9	ANALÝZA SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI TECHNICKÉ SLUŽBY OTROKOVICE S.R.O.	51
9.1	SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI DLE VĚKU	51
9.2	SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI DLE JEDNOTLIVÝCH STŘEDISEK	52
9.3	SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ DLE KATEGORIÍ	53
10	PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI TECHNICKÉ SLUŽBY OTROKOVICE S.R.O.	55
10.1	VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI TECHNICKÉ SLUŽBY OTROKOVICE S.R.O.	55
10.1.1	Identifikace potřeb pracovníků	55
10.1.2	Zdroje potencionálních uchazečů využívané ve společnosti	56
10.1.3	Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání	57
10.1.4	Předvýběr zaměstnanců	57
10.2	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	57
10.2.1	Vedoucí pracovníci	57
10.2.2	Technickohospodářští pracovníci	58
10.2.3	Pozice, u nichž je potřebný řidičský průkaz či jiný průkaz odbornosti	58
10.2.4	Ostatní zaměstnanci	59
10.3	PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	59
10.3.1	Pracovní smlouva	59
10.3.2	Personální evidence	60
10.3.3	Adaptace zaměstnance	61
11	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	62
11.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	62
11.1.1	Vyhledávání pracovníků	62

11.1.2	Výběr pracovníků.....	64
11.1.3	Adaptace pracovníků	64
12	NÁVRH ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	66
12.1	INTERNÍ ZDROJE	66
12.2	ÚŘAD PRÁCE.....	66
12.3	VYUŽITÍ INTERNETU	66
12.3.1	Webové stránky Technických služeb Otrokovice s.r.o.	67
12.3.2	Pracovní portál.....	67
12.4	PERSONÁLNÍ AGENTURY	69
12.5	OSTATNÍ ZPŮSOBY VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	70
12.5.1	Tisk	70
12.5.2	Rádio	70
13	NÁVRH OPATŘENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI.....	72
13.1	ANALÝZA DOKUMENTŮ	72
13.2	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	73
13.2.1	Vedoucí pracovníci	73
13.2.2	Technickohospodářské pozice.....	73
13.2.3	Pozice s průkazem odbornosti.....	73
13.2.4	Ostatní pracovníci	74
13.2.5	Odmítnutí neúspěšných uchazečů	74
13.3	STRUKTUROVANÝ POHOVOR.....	75
14	NÁVRH ZLEPŠENÍ SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	78
14.1	ADAPTAČNÍ PROCES	78
14.1.1	První fáze.....	78
14.1.2	Druhá fáze	78
14.1.3	Třetí fáze	79
14.1.4	Čtvrtá fáze	80
14.2	ORIENTAČNÍ BALÍČEK.....	80
14.2.1	Adaptační plán	81
15	EKONOMICKÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	82
15.1	WEBOVÉ STRÁNKY	82
15.2	INZERCE.....	83
15.2.1	Vedoucí pracovníci	83
15.2.2	Technickohospodářští pracovníci	84
15.2.3	Pozice s průkazem odbornosti.....	86
15.2.4	Ostatní pracovníci	87
16	ČASOVÁ ANALÝZA PROJETKU.....	88
16.1	ZPRACOVÁNÍ POMOCÍ GRAFU WINQSB.....	89
16.1.1	Kritická cesta	89

16.1.2	Ganttův diagram	90
16.1.3	Časová rezerva.....	91
16.1.4	Síťový diagram	92
17	RIZIKOVÁ ANALÝZA	93
17.1	DOPORUČENÁ ŘEŠENÍ PRO MINIMALIZACI KRITICKÝCH RIZIK	96
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	100
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ	105
	SEZNAM TABULEK	106
	SEZNAM PŘÍLOH	107

ÚVOD

Každý podnik ke své činnosti potřebuje lidské zdroje. Kvalita lidských zdrojů rozhoduje o tom, zda podnik uspěje či nikoliv. Personální práce prošla v průběhu let několika vývojovými etapami. S narůstajícím množstvím úkolů v personální oblasti se postupně zvyšovaly také nároky na schopnosti personalistů. Personální práce zahrnuje několik personálních činností. Ve své diplomové práci se zaměřím na získávání, výběr a příjem pracovníků.

Tento projekt je zpracován pro společnost Technické služby Otrokovice s.r.o. Protože se zabývá činnostmi, které nejsou příliš atraktivní, nepovažovala společnost za nutné zabývat se volbou metod získávání pracovníků, které by pro ni byly nejefektivnější, průběhem výběrového řízení ani následnou adaptací. V důsledku zhoršování se ekonomické situace a postupného růstu míry nezaměstnanosti začalo přibývat i zájemců o pracovní místa v této společnosti. Nesprávný výběr vhodného uchazeče má za následek ztrátu zaučených zaměstnanců, zvýšení nákladů, které je nutno vynaložit na nové výběrové řízení, a růst fluktuace. Protože má společnost možnost výběru z mnoha zájemců o práci a má zájem změnit dosavadní způsob personální práce v oblasti vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků, navrhuji jí možné řešení.

V teoretické části budou definovány činnosti, které je nutno vykonat od počátku zjištění potřeby nového pracovníka až po jeho adaptaci. V této části budou rovněž podrobně roze-psány metody, které se běžně při jednotlivých činnostech využívají.

V analytické části představím Technické služby Otrokovice s.r.o. a jejich hlavní činnosti, které tvoří převážnou část předmětu podnikání, zpracuji SWOT analýzu a mapu vnímání společnosti mezi uchazeči, jež mají zájem ve společnosti pracovat. Dále provedu analýzu současného stavu personální činnosti společnosti.

Navržená řešení budou vycházet z dotazníkového šetření, které bude prováděno mezi současnými pracovníky i pracovníky, s nimiž byl již rozvázán pracovní poměr. Součástí projektu bude také kalkulace nákladů projektu, stanovení časové náročnosti a možných rizik projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

V praxi i v odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení, nejnověji také řízení lidských zdrojů. Pro praxi není důležité, který pojem pro tuto činnost použijeme, ale v teorii mají jednotlivé činnosti konkrétní význam. Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. (Koubek, 2011, s. 14)

1.1 Personální řízení

Personální řízení je nejvýznamnější složkou efektivnosti organizace. Efektivním řízením optimálního počtu kvalitních lidí organizace dosahuje přijatelné míry rentability a konkurenceschopnosti. Oblast personálního řízení ovlivňuje růst produktivity práce, pokles absence a fluktuace pracovníků, pracovní podmínky, kvalitu personálu a využití jeho potenciálu, rozvoj pracovníků, loajalitu pracovníků, jejich motivaci a uspokojení z vykonané práce. Efektivní personální programy snižují náklady a zvyšují výkonnost organizace. (Kociánová, 2007, s. 12)

1.2 Personální činnosti

Šugárová (2011) rozděluje personální činnosti do čtyř období:

1. před zaměstnáním,
2. v průběhu zaměstnání,
3. při ukončení zaměstnání,
4. po ukončení pracovního poměru.

Personální činnosti před zaměstnáním

- Identifikace potřeb pracovníků

Identifikace potřeb pracovníků se provádí na základě rozboru nároků na nezbytné práce pro určité budoucí období. Potřebu pracovníků je třeba určit podle druhu pracovníků, potřebných oblastí prací, a to i s ohledem na náklady.

Při plánování počtu pracovníků se používá srovnání z hlediska produktivity práce, přičemž se vychází z její žádoucí úrovně. (Martinovičová, 2011)

- Získávání a výběr pracovníků

Realizaci záměrů personální politiky při formování podnikových pracovních zdrojů je konkrétní způsob získávání a výběru pracovníků. Zjištěná potřeba pracovních sil a jejich struktury se stává východiskem pro rozhodování o tom, jakými metodami bude uspokojena. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 229)

- Přijímací řízení a pracovní podmínky

Přijímací řízení je řada úkonů, které následují po tom, co vybraný uchazeč přijme nabídku zaměstnání, a končí nástupem pracovníka do zaměstnání.

Pracovní podmínky působí na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků. Ovlivňují také zdravotní stav pracovníka. Zahrnují zejména oblasti jako jsou prostorové a funkční řešení pracoviště, fyzické podmínky práce, optimalizace techniky a pracovních prostředků, bezpečnost práce, organizační podmínky práce, zdravotně-preventivní péče o pracovníky, hygienické podmínky, ale i sociálně psychologické faktory pracovního prostředí. (Pauknerová, 2012, s. 114)

Personální činnosti v průběhu zaměstnání

- Zařazení a adaptace nového pracovníka

Při pracovní a sociální adaptaci nového zaměstnance má nejdůležitější pozici příslušný vedoucí. V první fázi si zaměstnanec vytváří obraz své budoucí práce a svého pracoviště, vytváří si vztah k firmě i k lidem, kteří na něm pracují. Pro každou firmu je rozhodující, zda získala zaměstnance, jehož pracovní úkoly se shodují s jeho očekáváním a zda je ve firmě spokojen, nebo člověka, který chce firmu opustit.

Do adaptačního procesu je vhodné zapojit zkušené zaměstnance s profesionální a osobní autoritou. Ti by se měli na začátku adaptace o nového zaměstnance starat, aby zvládl požadavky práce a pracoviště co nejrychleji a aby se v co nejkratší době včlenil do pracovního týmu a mohl tak podávat žádaný pracovní výkon. (Stýblo, 2005)

- Hodnocení výkonu

Jedním z předpokladů kvalifikované personální práce je kvalitní systém hodnocení pracovníků a jejich výkonu. Tento systém se stává základem pro účelný a efektivní způsob rozmisťování pracovníků a je též důležitou složkou motivačního systému každé organizace. Jde o oblast personální práce, která je nedílnou součástí práce každého vedoucího pracovníka. (Synek a Kislíngrová, 2010, s. 231)

- Podnikové vzdělávání a trénink zaměstnanců

Vzdělávání pracovníků je zaměřeno spíše do budoucnosti a rozvíjí kvalifikaci zaměstnanců na základě odhadu budoucích potřeb organizace.

Trénink pracovníků je zaměřen na výkon na stávajícím pracovním místě a rozvíjení schopností s ním souvisejících.

Organizace, které jsou mezi konkurenty známy propracovanými programy tréninku a vzdělávání, čelí nebezpečí, že jim konkurence tyto zaměstnance přetáhne. Toto riziko můžeme snížit vytvořením programu kariérního růstu pro nejlepší zaměstnance a dalšími motivačními nástroji. (Vašítková, 2008, s. 159 – 160)

- Rekvalifikace

Jednou z forem dalšího vzdělávání je rekvalifikace, která více umožní nezaměstnaným obstarat si práci. Každá, byť i základní změna kvalifikace může být považována za rekvalifikaci, jestliže umožní další nebo nové pracovní uplatnění. Výchozím bodem při určování a rozsahu teoretické nebo praktické přípravy, která je základem rekvalifikace, je dosavadní kvalifikace uchazeče nebo zájemce o zaměstnání. Za rekvalifikaci se považuje nejen získání nebo rozšíření stávající kvalifikace, ale také její zvýšení, prohloubení, udržování nebo obnovování. Jedná se zejména o rekvalifikaci osob, které po určité období nevykonávaly své povolání, např. matky na mateřské nebo rodičovské dovolené nebo uchazeči dlouhodobě nezaměstnaní. V souvislosti s uplatněním těchto osob na trhu práce je potřebné jejich znalosti obnovit. (Jouza, 2009)

- Zdravotní a sociální péče o zaměstnance

Hlavní povinností zaměstnavatelů je zajištění závodní preventivní péče (dnes označována jako pracovnělékařská služba) pro své zaměstnance. Poskytování další zdravotní péče je dobrovolná a je součástí tzv. benefitů.

Rozhodujícím činitelem utváření pocitu spokojenosti s prací a tím i ovlivňování výkonu pracovníků je míra zabezpečování sociálních potřeb pracovníků. Jejich uspokojování má kladný vliv nejen na pracovní motivaci, ale napomáhá i rozvoji osobnosti člověka. Mezi formy mimomzdových motivací pracovníků patří např. příspěvky na závodní stravování, podnikovou rekreaci a další aktivity volného času, zdravotní péče, péče o děti předškolního věku, důchodové připojištění, podnikové půjčky, vzdělávací a kvalifikační programy apod. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 233)

- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)**

Pracovní prostředí je vždy rizikové. Pravidlům a opatřením chránícími před negativními důsledky života v pracovním prostředí se říká bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Mezi tato negativa patří snížení pracovní pohody, pracovní úraz, ohrožení nemocí z povolání nebo nemoc z povolání. BOZP tvoří jen dvě základní oblasti – bezpečnost práce (technická bezpečnost včetně požární ochrany, prevence velkých průmyslových havárií atd.) a ochrana zdraví při práci (hygiena práce, pracovní prostředí atd.), ale celá řada dalších rozsahem drobnějších, avšak neopomenutelných částí, jež tvoří tzv. sociální ochranu (například vztahy na pracovištích, estetická úprava pracovišť, vliv výkonu práce na soukromý život zaměstnanců).

Zajištění BOZP je v zájmu zaměstnavatele (zdraví zaměstnance ovlivňuje jeho výkonnost), zaměstnance (zdraví je součástí jeho potenciálu uplatnění se na trhu práce), ale i státu (ochrana před zvyšováním sociálních výdajů). (Neugebauer, 2009)

Personální činnosti při ukončení zaměstnání

- Skončit pracovní poměr v souladu se zákoníkem práce
- Vydat potvrzení o zaměstnání a v případě žádosti zaměstnance i potvrzení o čistém průměrném výdělků (je nutné uvést i dobu důchodového pojištění)
- Vydat doklad o vypořádání vzájemných pohledávek a závazků

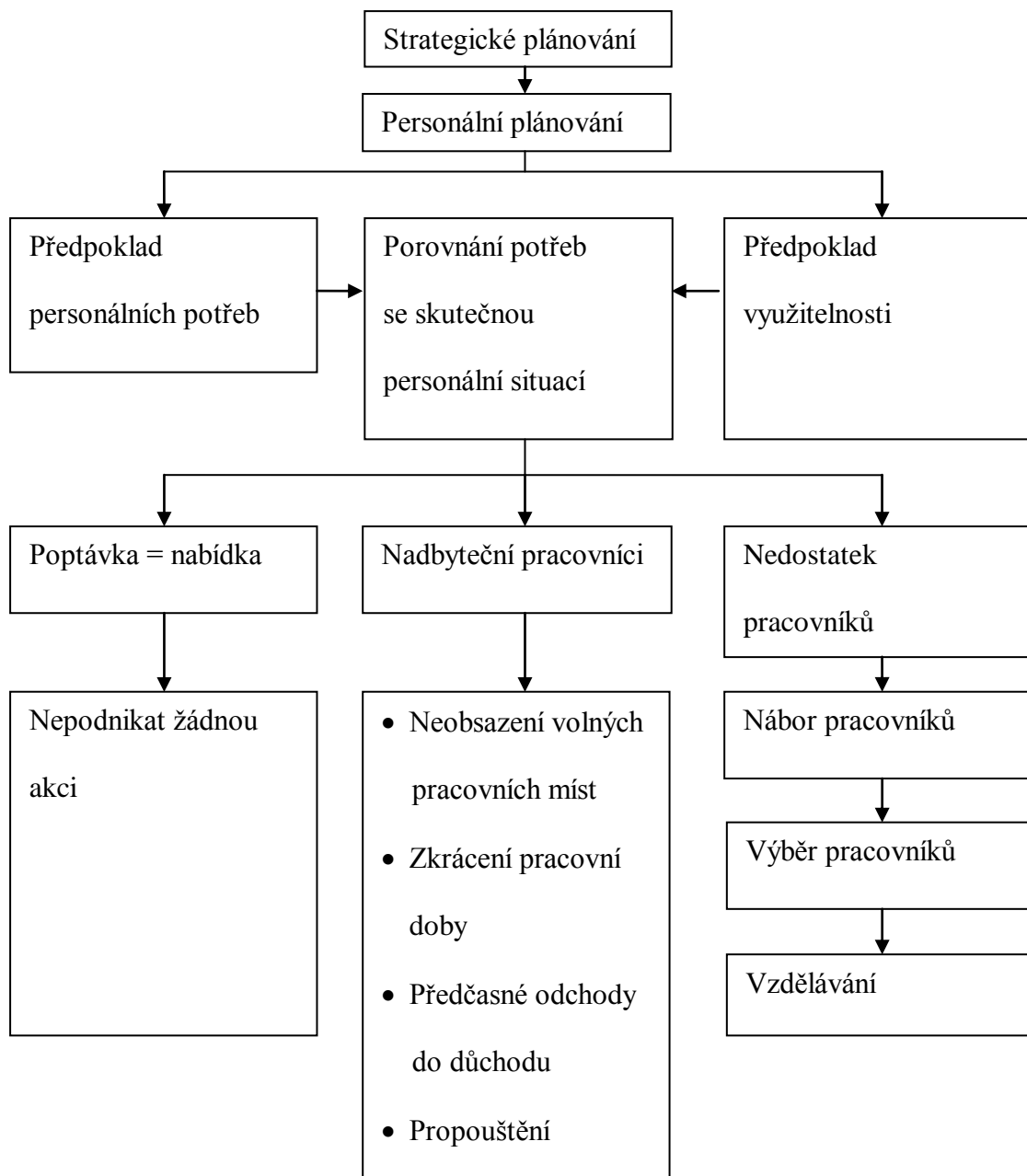
Personální činnosti po ukončení zaměstnání

- Ohlášení volného pracovního místa
- Splnění ohlašovací povinnosti vůči zdravotní pojišťovně, že zaměstnanec skončil zaměstnání

-
- Oznámení ukončení zaměstnání zaměstnance, který byl nemocensky nebo jen důchodově pojištěn u OSSZ
 - Odeslání Evidenčního listu důchodového pojištění
 - Vystavení potvrzení pro zaměstnance, jemuž je vyplácena náhrada za ztrátu na výdělků po ukončení pracovní neschopnosti
 - Vydání dokladů zaměstnanci, které není zaměstnavatel nadále oprávněn shromažďovat, vydat o tom zaměstnanci potvrzení
 - Uzavření mzdového listu a uložení do archivu
 - Uzavření osobního spisu zaměstnance a uložení do archivu (Klímová, 2011)

2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Plánování zaměstnanců má zajistit rovnováhu mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji v souladu s požadovanou strukturou zaměstnanců. V tomto procesu plánování jsou rozhodující strategické cíle organizace, zhodnocení výchozího stavu a způsobu realizace změn nutných k dosažení strategického cíle. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 228 – 229)



Obr. 1 Personální plánování jako součást strategického plánu podniku (Synek a Kislingerová, 2010, s. 229)

Obr. 1 znázorňuje personální plánování jako součást plánování strategického, protože optimální stav a dostatek kvalitních pracovníků je hlavním nástrojem k dosažení cílů. Při srovnání potřeb a skutečného počtu pracovníků zjistíme, že se poptávka rovná nabídce nebo máme přebytek či nedostatek zaměstnanců. V případě nadbytku i nedostatku pracovníků je třeba stanovit, jak dlouhého časového horizontu se tento stav týká. Dle zjištěné délky období se následně hledají možná řešení.

Plánování zaměstnanců je založeno na kvalifikované prognóze vývoje pracovních sil a zdrojů pracovních sil. Mezi základní znalosti pro kvalitní plánování patří zejména:

- předpokládaný vývoj výrobního programu,
- změny technologie a organizace práce a jejich vliv na potřebu práce,
- investiční záměry,
- vývoj odbytu. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 228)

3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Účelem získávání zaměstnanců je zajistit co největší možnost výběru vhodných kandidátů pro danou pracovní pozici v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady.

Postup získávání zaměstnanců zahrnuje:

1. posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo,
2. zpracování popisu a specifikace volného pracovního místa,
3. identifikaci potenciálních zdrojů zaměstnanců,
4. stanovení metod získávání zaměstnanců,
5. určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání,
6. formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání,
7. předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání. (Šikýř, 2012, s. 72 - 73)

3.1 Posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo

Potřeba obsadit volné pracovní místo může vycházet z plánované i neplánované potřeby. V případě uvolnění pracovního místa je vhodné posoudit možné alternativy obsazení pracovního místa, například dočasné neobsazení pracovního místa, zrušení pracovního místa, sloučení s jiným pracovním místem, změnu pracovněprávního vztahu. Rovněž je možné uvolněné pracovní místo obsadit dočasně přiděleným zaměstnancem agentury práce nebo jiného zaměstnavatele, popřípadě je možné požadovanou práci zajistit dodavatelským způsobem. (Šikýř, 2012, s. 72)

3.2 Zpracování popisu a specifikace volného pracovního místa

Abychom věděli, koho nabídkou zaměstnání oslovit, komu ji adresovat, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jakých kritérií použít ve fázi předvýběru a poté i ve vlastním procesu výběru, musíme nejdříve vědět všechno potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka. Tyto informace nám poskytuje popis a specifikace volného pracovního místa.

Nejdůležitější body popisu pracovního místa:

- Název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání
- Rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný
- Místo výkonu práce
- Možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce
- Pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky

Ve specifikaci pracovního místa patří mezi nejdůležitější požadavky na pracovníka:

- Vzdělání a kvalifikace
- Dovednosti a schopnosti
- Pracovní zkušenosti
- Charakteristiky osobnosti (Koubek, 2007, s. 133 – 134)

3.3 Identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců

Zaměstnance můžeme získat z vnějších nebo vnitřních zdrojů firmy. Srovnání výhod a nevýhod těchto zdrojů je uvedeno v *Tab. 1*

Tab. 1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů (Wöhe, 2007, s. 143)

PARAMETRY	ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z VNITŘNÍCH ZDROJŮ	ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z VNĚJŠÍCH ZDROJŮ
NÁKLADY A DOBA	Nízké náklady na vyhledávání a výběr Pracovníci jsou rychle k dispozici	Vysoké náklady na vyhledávání a výběr Pracovníci jsou k dispozici v pozdějším časovém okamžiku
NÁKLADY NA ZPRACOVÁNÍ	Nízké náklady, neboť pracovníci již podnik znají	Vysoké náklady, protože pracovníci podnik neznají
SPEKTRUM VÝBĚRU	Úzké; omezeno na disponibilní zaměstnance podniku	Široké; potenciál odborných pracovníků z regionálního trhu práce

PŘÍLEŽITOSTI A RIZIKA	Klady: Jsou známy schopnosti a struktura osobnosti zaměstnance	Klady: Příliv nových myšlenek
	Zápory: Nebezpečí neschopnosti rozeznat chyby nebo nedostatky ve vlastní práci	Zápory: Značné nebezpečí chybného rozhodnutí
NÁSTROJE	Vnitropodnikové inzeráty	Pracovní úřad
	Rozvoj zaměstnanců	Inzeráty v novinách
	Přesčasové práce	Personální agentury
	Odsunutí dovolených	Zapůjčení personálu

3.4 Stanovení metod získávání zaměstnanců

Metod získávání zaměstnanců je celá řada a společnosti se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale používají více možností:

- Služby úřadu práce – levná metoda, pomocí níž můžeme najít velmi rychle zaměstnance s poměrně vysokou kvalifikací až po zaměstnance bez kvalifikace.
- Inzerce v klasických médiích – tímto způsobem lze ve velmi krátké době (do tří měsíců) vyhledat a získat potřebného zaměstnance od nejvyšší až po nižší kvalifikaci, ale musíme počítat s vyššími náklady. Mezi klasická média patří především periodické tiskoviny, rozhlas a televize. Možná je také inzerce v kabelové televizi či na textu.
- Inzerce na internetu – stává se stále využívanějším způsobem hledání zaměstnanců zejména s vysokou až obvyklou kvalifikací, a to do tří měsíců a s nízkými náklady.
- Poutače, vývěsky a billboardy – metoda umožňující do šesti měsíců získat zaměstnance s obvyklou až nižší kvalifikací s vynaložením průměrných nákladů. Tato ven-

kovní inzerce se umísťuje na frekventovaná místa. Uplatňuje se především při hledání pracovníků pro firmu, která byla postavena na „zelené louce“.

- Firemní dny – jsou to dny spojené s prezentací firemních produktů, odbornými přednáškami a slouží především k propagaci firmy a k získání kontaktů. Konají se v rámci různých výstavních a veletržních akcí. Účastníky jsou odborníci. Způsob získání zaměstnanců s nejvyšší kvalifikací za průměrné náklady.
- Kontrakt a pronájem pracovníků – metoda umožňující nalézt zaměstnance různé úrovně kvalifikace v krátkém časovém období, ale je finančně náročnější. Pracovní síla je zabezpečována externí firmou z externích zdrojů. Pronájem se uplatňuje např. v době dovolených či mimořádných akcí.
- Spolupráce s odbornými společnostmi – metoda účelná zejména při získávání špičkových odborníků. Je však nutno počítat, že proces získávání těchto specialistů potrvá poněkud déle.
- Přímé oslovení vytipovaných
- Pracovní snídaně či oběd – tuto metodu je vhodné použít při získávání klíčových lidí s vysokou specializací, vysokou kvalifikací či s předpokladem pro práci ve středním a vyšším managementu. Ačkoli probíhá v luxusním hotelu, jde o metodu poměrně levnou.
- Dny otevřených dveří – vhodná metoda pro oslovení zaměstnanců všeobecných profesí, kteří nacházejí uplatnění ve firmách různého zaměření. Je poměrně levná.
- Doporučení zaměstnancem – zejména u menších firem jde o poměrně levný a frekventovaný způsob získávání pracovníků s průměrnou kvalifikací.
- Sami se hlásící uchazeči – finančně nenáročný způsob, který se uplatňuje spíše u renomovaných a spíše větších společností. Tito uchazeči (zpravidla s nízkou až vysokou kvalifikací) jsou povětšinou zařazeni do databáze uchazečů.
- Bývalí zaměstnanci – oslovují se především ti, se kterými byl rozvázán pracovní poměr v době recese, restrukturalizace a následného zeštíhlování firmy.
- Burzy práce – zde firmy, které se přihlásily a zaplatily určitý poplatek, prezentují svou nabídku uchazečům, studentům a dalším zájemcům. Poté na svém stánku oče-

kávají zájemce a získávají kontakty. Burzy práce jsou vhodné především pro oslovení studentů posledních ročníků vysokých, vyšších odborných a středních škol.

- Sponzorování studentů, učňů – uplatňuje se od středních škol a učilišť až po vysoké školy. Pravidelná výplata sponzorského příspěvku v určité výši zavazuje studenta k odpracování určité doby. Je to časově náročnější a nákladnější metoda.
- Praxe a stáže – umožňuje firmě poznat možného budoucího zaměstnance a studentovi umožňuje poznat důvěrněji firemní prostředí a program. Je dlouhodobější metodou, ale vyžaduje minimální náklady.
- Ročníkové a diplomové práce – vhodným završením sponzorování a praxe. U studenta, který absolvoval praxi u firmy a dokončil diplomovou práci lze provést poměrně přesně odhad, jak bude orientovat svou kariéru. Časově i nákladově je podobný metodě Praxe a stáže.
- „Skauti“ na školách – přednášející a učitelé jsou vydatným zdrojem kontaktů nejen na talentované studenty, ale i na absolventy. Na některých školách jsou někteří klíčoví přednášející honorováni za podání strukturovaných informací, které slouží jako podklad k navázání kontaktu. V krátké době tak může firma získat zaměstnance s vyšší kvalifikací za minimální náklady.
- Rekvalifikační střediska – metoda získání zaměstnanců s obvyklou až nižší kvalifikací za minimální náklady v časovém horizontu jeden rok.
- Komerční vzdělávací firmy – pomocí této metody můžeme nalézt zaměstnance s nejvyšší kvalifikací za průměrné náklady. (Hroník, 1999, s. 106 – 127)

3.5 Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání

Mezi dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání patří:

1. Dotazník

V ČR dotazník používají jen velké firmy. Předností dotazníku je, že pomocí něj lze získat přesné a určité údaje a směřuje uchazeče k odpovědím na položené otázky. Shromažďuje informace o předchozím či stávajícím pracovním poměru, výpovědní době, nejdříve možném termínu nástupu, o důvodech změny zaměstnání, o tom, zda se již kandidát někdy ucházel o zaměstnání v dané organizaci apod. Osobní dotazník

má také několik nevýhod: může být rozsáhlý, odpovědi bývají stereotypní, kreativní uchazeč odmítne tento způsob sběru údajů, uchazeč, který vyplní důkladně dotazník, může být vybrán a umístěn do pracovní role, pro niž se však nehodí disciplinovaná a autokratická osobnost. (Dvořáková, 2007, s. 140)

2. Životopis

Životopis je to soubor předpokladů, které prokazují, že jsme profesně způsobilí. Předpokladem se rozumí znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti apod. Životopis musí být současně ucelený, věcný, srozumitelný a logicky uspořádaný.

Informace, které se objevují v životopisech, rozdělujeme na podstatné (pozitivní informace, tvoří základ životopisu), nepodstatné (neutrální informace, nemusíme je uvádět, neuškodí nám, ale ani nám nepomohou) a problémové (negativní informace, nemohou nám pomoci, ale mohou uškodit, je nutné se jich vyvarovat). (Siegel, 2008, s. 38 – 39)

3. Motivační dopis

Motivační dopis, jenž je někdy nazýván také jako průvodní dopis, je nedílnou součástí životopisu. Má být jasný, stručný a přehledný, ale musí zaměstnavatele zaujmout. Strukturu životopisu tvoří pozdrav / oslovení, důvod, proč má uchazeč zájem pracovat na dané pracovní pozici, svou motivaci a rozloučení. Pokud je životopis zasílán elektronicky, neměl by být motivační dopis zasílán v příloze společně s životopisem. Text dopisu by měl být vložen přímo do těla emailu. (Ševelová, 2011)

4. Hodnocení z předchozího zaměstnání (reference, posudek)

Hodnocení nejsou v malých a středních firmách vyžadována, bývají často zkreslována, ať už ve prospěch nebo neprospěch uchazeče. Nevýhodou je, že hodnocení nemusí zaměstnavatel vydat dříve než dva měsíce před skončením pracovního poměru. Z tohoto důvodu je uchazeč nucen dát v předchozím zaměstnání např. výpověď, aby získal reference, čímž riskuje, že v případě neúspěchu v přijímacím řízení, zůstane bez práce. (Koubek, 2011, s. 96)

5. Doklady o vzdělání a praxi

Doklady o vzdělání prokazují, zda uchazeč dosáhl požadovaného stupně vzdělání a má dostatečnou profesní způsobilost. Je nutné si uvědomit, že stejné vzdělání na

různých školách neznamena stejné vědomosti. Každá škola má jiné nároky a snaha a píle studentů je také individuální.

Získanou praxi není vhodné posuzovat jen podle její délky, ale také podle její skladby a získaných zkušeností.

6. Výpis z rejstříku trestů – doklad o bezúhonnosti uchazeče

Tento výpis je zaměstnavatel oprávněn požadovat pouze v případě, že je to potřebné vzhledem k povaze práce. V případě, že zaměstnavatel zjistí, že uchazeč spáchal trestný čin, který nesouvisí s charakterem práce, o kterou se uchází, nemůže uchazeče odmítnout z důvodu nesplnění podmínky bezúhonnosti. (Fuk, 2011)

3.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

3.6.1 Formulace nabídky zaměstnání

Formulace nabídky zaměstnání může výrazně ovlivnit získávání zaměstnanců. Je nutné ji formulovat způsobem, který vhodné uchazeče zaujme a nevhodné odradí. (Srpková, 2010, s. 265)

Zaměstnavatel má zakázáno činit nabídky zaměstnání, které mají diskriminační charakter, nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy nebo odporují dobrým mravům. (Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.)

Struktura smysluplné nabídky zaměstnání:

- název práce,
- charakteristika práce a organizace,
- místo výkonu práce,
- požadavky na uchazeče o zaměstnání,
- podmínky výkonu práce,
- dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání,
- pokyny pro uchazeče o zaměstnání. (Šikýř, 2012, s. 80)

3.6.2 Uveřejnění nabídky zaměstnání

Nevhodný způsob zveřejnění nabídky zaměstnání může způsobit, že veškerá snaha i prostředky, které jsme vynaložili na získání pracovníků, přijdou nazmar. (Koubek, 2011, s. 80)

3.7 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání

Po skončení přijímání žádostí se doporučuje provést předběžný výběr, který umožní pozvat k dalším výběrovým procedurám pouze uchazeče, kteří jsou vhodní vykonávat danou práci. Předvýběr je prováděn zpravidla pomocí analýzy dokumentů uchazeče.

4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Úkolem výběru zaměstnanců je posoudit předpoklady uchazeče, jeho znalosti a dovednosti, které využije v organizaci. Tato personální činnost je jednou z klíčových činností, protože od ní se vyvíjí kvalita zaměstnanců podniku. Výběr zaměstnanců vyžaduje vysoké nároky na čas i finance, ale vzhledem k důsledkům špatného výběru je výhodné, aby firma vynaložila potřebný čas i prostředky. Na výběru se podílí personální specialisté, vedoucí pracovníci, popř. externí odborníci.

4.1 Metody výběru

Existuje řada metod, které slouží k výběru zaměstnanců, ale žádná z nich nám nezaručí úspěšný výběr uchazeče. V praxi se využívá kombinace těchto metod. Mezi nejčastěji užívané metody a nástroje výběru pracovníků patří:

- Analýza dokumentů uchazeče
- Testy
- Assessment Centre
- Pohovory s uchazeči / interview (Wöhe, 2007, s. 144)
- Praktické zkoušky
- Testy cvičitelnosti
- Projektivní testy (Kolman et al., 2010, s. 84)

4.1.1 Analýza dokumentů uchazeče

Životopis

Analýza životopisu a porovnání jeho údajů s informacemi v ostatních materiálech vytváří náměty a otázky pro výběrový rozhovor. Při hodnocení životopisu se sleduje, zda uchazeč dokončil zahájené studium, jak často měnil zaměstnavatele a jak dlouho u nich byl zaměstnán, shodu časových údajů v životopise a na vysvědčeních, časová návaznost jednotlivých aktivit apod. V případě, že existují časové úseky, které nejsou v životopise zmíněny, bývá to důvodem nepostoupení do užšího výběru. (Dvořáková, 2007, s. 139 – 140)

Reference

Reference dokládají předchozí praxi uchazečů. Jejich důležitost se zvyšuje, protože je prokázáno, že až čtvrtina uchazečů neuvádí ve své žádosti pravdivé údaje. Hlavním nedostatkem referencí je, že neznáme vztahy mezi uchazečem a těmi, jež reference poskytují. Někteří zaměstnavatelé se snaží získat informace telefonicky nebo osobní schůzkou s referujícími, protože věří, že tak získají více informací o uchazeči. (Dale, 2007, s. 58 – 59)

Personalista by se neměl nechat ovlivnit získanými referencemi, ale měly by mu sloužit pouze k ověření faktických údajů. (Dale, 2007, s. 147)

Osobní dotazník

Většina firem si formulář osobního dotazníku vytvoří tak, aby obsahoval všechna potřebná kritéria, pomocí kterých jsou jednotliví uchazeči srovnáváni. Výhodou je časová úspora, rychlé vyhodnocení, možnost pracovat individuálním tempem. Nevýhodou je časová náročnost při vytváření a malá možnost individuální odpovědi. (Evangelu, 2009, s. 43)

Lékařské vyšetření

Vstupní lékařskou prohlídku je nutné zajistit bez výjimky vždy, ať má budoucí zaměstnanec pro zaměstnavatele konat jakoukoliv práci v rámci kteréhokoliv pracovněprávního nebo obdobného vztahu, a to v jakémkoliv rozsahu a délce trvání těchto pracovněprávních vztahů. Pokud se osoba ucházející se o zaměstnání nepodrobí vstupní lékařské prohlídce, je dle zákona považována za zdravotně nezpůsobilou. (Schmied, 2013, s. 7)

4.1.2 Testy

Testy používané v oblasti psychologie práce musí splňovat reliabilitu (spolehlivost), validitu (stanovení, na kolik test měří skutečně to, co by měřit měl), standardizace a měly by být sestavovány i vyhodnocovány odborníky.

- Testy schopností (výkonové testy)

Výkonové testy eliminují subjektivní chyby jak u zkoumané osoby, tak u psychologa. Uchazeč se snaží o maximální výkon a ten je měřitelný a kvantifikovatelný. Pomocí norem se srovnává jednatlivec s průměrem, popřípadě se stanoví podprůměrná či nadprůměrná hodnota výkonu. Tyto testy zahrnují test paměti, inteligence, manažerských předpokladů, tvořivosti, test pozornosti apod. Testy schopností nejsou využívány samostatně, ale jsou součástí skupiny testů. (Mikuláščík, 2007, s. 248)

- Testy osobnosti

Tyto testy nejsou založeny na principu dobrých nebo špatných odpovědí a nejsou časově omezeny. Snahou je zjistit, zda uchazeč splňuje předpoklady pro danou práci a zda zapadne do týmu, co ho motivuje, jaký je jeho postoj k životu a k práci, jak ovládá své emoce, jak vychází s ostatními lidmi a jak řeší problémy. (Jay, 2007, s. 109 – 110)

- Testy speciálních schopností a dovedností

Testy jsou sestavovány pro konkrétní účel určité pracovní pozice.

Test speciálních schopností má zjistit potenciál uchazeče v dané oblasti (umělecké, technické, humanitní, numerické myšlení, verbální myšlení).

Prostřednictvím testu speciálních dovedností získává personalista informace o tom, jaké má uchazeč znalosti v oboru, který bude vykonávat.

4.1.3 Assessment Centre

Assessment Centre (AC) je metoda, při které uchazeč plní úkoly, podle kterých se posuzuje budoucí výkon uchazeče v práci. Úlohy jsou prováděny individuálně, v párech a ve skupinách (obvykle od každého typu úlohy dvě, tzn., že by jich mělo být šest). Součástí metody jsou i testy a rozhovor. AC trvá 1 – 2 dny. (Wagnerová, 2011, s. 18)

Mezi výhody AC patří využití většího množství různých metod, modelové situace, sledování chování v delším časovém úseku, hodnocení podmínek, které výkon podporují nebo tlumí, menší pravděpodobnost zkreslování výsledků a vyšší počet posuzovatelů. Nevýhodou AC je náročnost na zdroje, organizační náročnost, menší počet účastníků, vyšší počet posuzovatelů, kteří nemusí být vždy k dispozici, pokud jsou v organizaci důležití, a závislost na kvalitě posuzovatelů. (Vaculík, 2010, s. 24) Srovnání argumentů pro zřízení anebo nezřízení AC je uvedeno v PŘÍLOHA P I.

4.1.4 Pohovory s uchazeči / interview

Rozhovor je nejčastější metodou používanou při výběru pracovníků. Jeho cílem je posoudit, zda má uchazeč předpoklady potřebné pro obsazované pracovní místo. (Kocianová, 2010, s. 101)

Kolman a kol. (2010) uvádí čtyři typy výběrového rozhovoru. Jsou to:

- **Situační** – probíhá tak, že se s uchazečem procházíme po pracovišti a využíváme reálných situací k tomu, abychom zjistili jeho reakce. Součástí bývá i splnění úkolu, který by uchazeč v případě, že bude vybrán na danou pozici, běžně vykonával. Tento styl je vhodný k rozhodnutí, kterého ze dvou vysoce kvalifikovaných uchazečů vybrat.
- **Povahopisný** – zaměřuje se na povahové charakteristiky uchazeče. Je nutné si předem připravit požadavky na danou pozici a k těmto požadavkům otázky, kterými zjistíme, zda má uchazeč potřebné vlastnosti.
- **Stresový** – používá se u profesí, kde se dá očekávat sociální stres, agresivní jednání, manipulace, potřeba rychlého rozhodování a kde je nutno nepodléhat emocím. Otázky následují rychle za sebou a často zpochybňují výpověď uchazeče či míří na sebevědomí kandidáta. Po skončení takového pohovoru je nutné uchazeči oznámit, že to byla zkouška, jak reaguje ve stresu, a dále pokračovat dalším stylem. Ve většině profesí je takový způsob interview nadbytečný. (Vajner, 2007, s. 11)
- **Behaviorální** – soustředí se na chování uchazeče. Uchazeč popisuje a vysvětluje své dřívější chování v pracovních situacích, které dříve řešil. Výhodou je větší objektivita zejména z důvodu menší pravděpodobnosti uvádění nepravdivých informací. Předpokládá se, že budoucí pracovní výkon se dá odvodit z toho, jak se uchazeč choval v obdobných situacích v minulosti. (Kociánová, 2010, s. 109)

Příjímací pohovor má čtyři fáze: zahájení pohovoru, zjišťovací fáze, odpovídání na dotazy a závěrečná fáze. (Dale, 2007, s. 74)

Zahájení pohovoru

Pohovor by měl začít neformálně. Vhodné je podat si ruce a nabídnout kávu nebo čaj. Manažer oslovuje uchazeče příjmením. Začíná se rozehřívacím kolem (warming up), ve kterém se manažer zaměřuje na osobní zájmy, popř. děti a postupně přechází k tématům týkajících se pracovních předpokladů, zkušeností a dovedností. (Mikuláščík, 2010, s. 146)

Zjišťovací fáze

Je to nejdůležitější fáze výběrového pohovoru, proto se na ni musí manažer důkladně připravit. Významná je formulace otázek. Rozlišujeme otázky uzavřené (neposkytují prostor,

předpokládají jednoznačnou odpověď), otevřené otázky (dávají možnost vyjádřit se vlastními slovy dle svého uvážení), krátké otázky (nenavádí k odpovědi, uchazeč z nich nevytuší, co chce manažer slyšet), kontrolní otázky (otevřené otázky, pomocí níž se předchází nedorozumění). (Kociánová, 2010, s. 105)

Odpovídání na dotazy

V této fázi pokládají dotazy uchazeči. Mohou se týkat možných školení, vzdělávání se, benefitů, kariérního růstu, rozvoje organizace a dalších záležitostí, které si chtějí ujasnit. Pokud uchazeč dotazy nemá, je možné nějaké nadnést anebo pohovor ukončit. Manažeři by neměli slibovat to, co firma nemůže splnit. (Dale, 2007, s. 75)

Závěrečná fáze

V závěrečné fázi se upřesňuje, jaký bude následující postup, kdy se uchazeč dozví, zda uspěl, jestli přijde dopis či bude vyrozuměn telefonicky. Po ukončení pohovoru podáme uchazeči ruku. (Jay, 2007, s. 57)

Mezi výhody pohovoru patří poznání uchazeče tváří v tvář, okamžité odpovědi na otázky uchazeče i manažera, uchazeč může být posuzován více hodnotiteli a má příležitost podrobněji se seznámit s nároky pracovního místa. Naopak nevýhodou je subjektivní hodnocení, možnost nedostatečné přípravy, obtížného srovnávání více uchazečů a odchýlení od tématu. (Mikuláščík, 2010, s. 150)

4.1.5 Praktické zkoušky

Praktické zkoušky ověřují výkon na vzorcích chování. Provádí se u uchazečů, kteří mají s danou prací zkušenosti. Tyto zkoušky mají dobrou validitu.

4.1.6 Zkoušky cvičitelnosti

Tyto zkoušky se podobají praktickým zkouškám. Používají se u uchazečů, kteří nejsou na danou práci zaškoleni. Jejich úkolem je zjistit, zda je uchazeč vhodný pro zařazení do výcvikového programu. Jsou užitečné, ale předpovídají výsledky práce krátce po výcviku. Po zapracování jejich vypovídací hodnota klesá. (Kolman et al., 2010, str. 93)

4.1.7 Projektivní testy

Z projektivních metod lze jen těžko odhadnout, co diagnostikují, a proto se nedají zmanipulovat. Jsou založeny na tom, že co je v psychice, se objeví i v motorickém zpracování. (Evangelu, 2009, s. 43) Mezi nejpoužívanější testy patří Lüscherův test, test kresby stromu, Rorschachův test a grafologii.

Lüscherův barvový test

Lüscherův test je založen na vyhodnocování významu preference určitých barev. Vychází z předpokladu, že to, které barvy preferujeme nebo odmítáme, ukazuje na naše psychické potřeby, které potlačujeme nebo přijímáme, na způsoby chování, které využíváme k jejich uspokojení a podobně. (Do práce!, 2008)

Kresba stromu

Zadáním je kresba jakéhokoli nejhličnatého stromu. Kreslí se na papír o velikosti A4 s většinou neomezeným časovým prostorem. Při vyhodnocení je pozornost věnována velikosti stromu, jeho umístění na ploše a některým detailům.

Rorschachův test

Podněty tohoto testu jsou symetrické skvrny připomínající svou neurčitostí mraky, v nichž lze vidět takřka cokoli. Při interpretaci se uplatní hlubinná psychologie. Některé principy řadí tuto techniku k testům osobního stylu (originalita interpretací, interpretace skvrn jako lidí, zvířat či objektů v pohybu atd.). (Říčan, 2010, s. 38)

Grafologie

Grafologie je psychodiagnostická metoda, která dokáže zmapovat strukturu a dynamiku osobnosti pisatele. Její výhodou je malá časová náročnost na testovanou osobu a přirozenost pisatele. (Cenková, Češková-Lukášová a Fischerová-Katzerová, 2011, s. 8)

Hodnota validity jednotlivých metod výběru zaměstnanců je uvedena v *Tab. 2*. Nejvyšší validitu a pravděpodobnost výběru kvalitního zaměstnance má strukturovaný pohovor. Ani validita 0,62 u strukturovaného pohovoru není dostačující a musí být kombinována s dalšími metodami. Nejmenší vypovídací schopnost má grafologie a astrologie.

Tab. 2 Validita metod výběru pracovníků (Koubek, 2007, s. 184)

METODA VÝBĚRU	VALIDITA
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

5 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Přijímání pracovníků zahrnuje právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a jeho uvedení na pracoviště. (Kociánová, 2010, s. 128) Dle zákona může zaměstnanec vykonávat práci jako zaměstnanec v pracovním poměru anebo na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. V případě, že není v pracovní smlouvě uvedena doba trvání pracovního poměru, jedná se o pracovní poměr na dobu neurčitou. Pokud je pracovní poměr mezi týmiž stranami sjednán na dobu určitou, nesmí doba jeho trvání přesáhnout tři roky a ode dne vzniku prvního pracovního poměru na dobu určitou může být opakován maximálně dvakrát. Dohoda o provedení práce se sjednává nejvýše na 300 hodin za kalendářní rok. Dohoda o pracovní činnosti se využívá u pracovních činností, které jsou jen příležitostné nebo časově omezené. Pracovní úvazek u dohody o pracovní činnosti nesmí přesáhnout v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. (Zákon č. 365/2011 Sb., zákoník práce)

5.1 Pracovní poměr

Pracovní poměr může být založen:

- pracovní smlouvou,
- jmenováním.

Pracovní smlouva

Pracovní poměr nejčastěji vzniká pracovní smlouvou. Před jejím podpisem by měl mít pracovník možnost seznámit se s jejím obsahem. Armstrong (2007) udává, že by měla uvádět podrobná očekávání zaměstnance i zaměstnavatele. Typické smlouvy jsou však neúplné z důvodu omezené racionality. Další příčinou neúplnosti je měnící se podnikové prostředí. Ani jedna strana není schopna předem specifikovat všechny podmínky.

Mezi podstatné náležitosti pracovní smlouvy patří místo výkonu práce, druh práce a den nástupu do zaměstnání. Místo výkonu práce a druh práce musí být formulovány přesně, protože upravují rámec, v němž může zaměstnavatel ukládat pracovníkovi úkoly. Jinak je smlouva neplatná. Pracovní poměr vzniká sjednaným dnem nástupu do práce i v případě, že zaměstnanec v tento den do práce nenastoupí.

Jmenování

Jmenováním se zakládá pracovní poměr jen u některých vedoucích zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve státních podnicích a státních fondech nebo v případech, kdy to určuje zvláštní předpis. Pro jmenování nejsou stanoveny žádné formální náležitosti. (Šubrt et al., 2012, s. 48 – 49)

5.2 Personální evidence

Po podpisu pracovní smlouvy nebo dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr či po jmenování je důležité zařadit pracovníka do personální evidence (založit osobní spis zaměstnance). Tento spis může obsahovat jen údaje nezbytné pro výkon práce v pracovněprávním vztahu. Osobní spis by měl obsahovat následující materiály v doporučené struktuře:

- osobní údaje,
- smlouvy (pracovní smlouva, dohoda o odpovědnosti, o provedení práce, o pracovní činnosti),
- práce a chování (hodnocení zaměstnance, převedení a přeložení, změna pracovního zařazení, upozornění na nedostatky v práci, stížnosti zaměstnance a jejich vyřízení),
- příjmy a požitky (mzdový nebo platový výměr, evidence o zdanitelných příjmech, evidence záloh daní z příjmů ze závislé činnosti, příspěvků na pojištění, evidenční list důchodového zabezpečení, půjčky, podnikový byt),
- pracovní doba (evidence pracovní doby, práce přesčas, pracovní pohotovosti, noční práce, nepřítomnosti v práci, pracovní neschopnosti a dovolené na zotavenou). (MPSV / TREXIMA, spol. s r.o., 2012)

Do osobního spisu mohou nahlížet všichni vedoucí zaměstnanci, kteří jsou zaměstnanci nadřízeni a dále v zákoně vyjmenované státní orgány. Také pracovník má právo nahlížet do svého spisu a pořizovat si z něj výpisky a kopie. Otázku, kdo dále může nahlížet do osobního spisu a jak má být s doklady vedenými v osobním spisu po skončení jejich využitelnosti naloženo, řeší zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. (Šubrt, 2012, s. 18)

Od předchozího zaměstnavatele je potřeba převzít zápočtový list a do osmi dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě soci-

álního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně. (Kociánová, 2010, s. 129)

5.3 Adaptace zaměstnanců

Adaptací člověka ve společenském pracovním procesu je možno definovat jako proces vyrovnávání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly.

Pracovní adaptace je přizpůsobení se jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. Je to nepřetržitý proces, který začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v průběhu celé profesionální dráhy. K pracovní adaptaci přispívá odborná příprava (zácvik, školení, studium apod.). Adaptace na práci je spjata s adaptací na sociální podmínky práce (se sociální adaptací). Úspěšný proces adaptace pracovníka je podmíněn zvládnutím obou typů adaptace. (Veselá a Kanioková Veselá, 2011, s. 94)

5.3.1 Nástroje adaptace

V procesu adaptace je možno využít několik nástrojů. Nejefektivnější z nich je zkušební kolečka po celé společnosti. Prostřednictvím tohoto „kolečka“ se zaměstnanec rychleji seznámí se strukturou společnosti, s interními procesy a lépe se sžije s firemní kulturou. Mezi nejčastěji využívané speciální metody patří mentoring a koučování. V praxi se preferují pouze základní nástroje zaškolování, zejména praktický zácvik. Ve výrobní sféře je možno aplikovat i specializovanou metodu TWI (Training Within Industry), která obsahuje pokročilé nástroje zaškolovacích procesů efektivních právě ve standardizovaných procesech obvyklých ve výrobní sféře. (Profit, 2011)

5.3.2 Rozhovory s nadřízeným

Součástí adaptačního plánu jsou pravidelné rozhovory s nadřízeným. Můžeme je rozdělit do tří forem:

- Úvodní rozhovor, který probíhá první den nástupu do zaměstnání. Má vyvolat u zaměstnance dojem, že byl očekáván.
- Zpětně vazební rozhovor je prováděn pravidelně v průběhu adaptace. Zaměřuje se na to, jak zaměstnanec zvládá zadané pracovní úkoly, hodnotí se zaměstnancovo

chování, výkony a v jeho průběhu nadřizený odpovídá na další zaměstnancovy otázky, aby nedocházelo k nedorozumění týkajících se plnění vzájemných očekávání.

- Rozhovor na konci adaptačního procesu je veden při ukončení zkušební doby. Hodnotí se výsledky adaptace, určí se cíle a stanoví se úkoly na příští období. (Kulíková, 2011)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

6.1 Základní údaje

Obchodní firma:	Technické služby Otrokovice s.r.o.
Sídlo:	K. Čapka 1256, 765 02 Otrokovice
IČO:	25582259
DIČ:	CZ25582259
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	1. 1. 2000

Jediným zakladatelem a společníkem je město Otrokovice.

6.2 Historie společnosti

Původní řemeslnické a živnostnické provozovny se na přelomu čtyřicátých a padesátých let postupně stávaly součástí komunálních podniků. Otrokovické provozovny nebyly výjimkou a začlenily se do komunálních podniků města Gottwaldova. Rozdělením gottwaldovských Komunálních služeb pak vznikl 1. července 1955 samostatný podnik Komunální služby Otrokovice, který zaměstnával 36 pracovníků. Zaváděním nových prací a služeb se v dalších letech podnik trvale rozrůstal a jeho působnost se rozšířila do spádových obcí města Otrokovice.

V důsledku růstu podniku byla v roce 1968 založena organizace Technická správa města Otrokovice. Tento podnik byl přímo podřízen Městskému úřadu Otrokovice. Hlavní činností Technické správy byla údržba městského majetku, jednalo se zejména o údržbu místních komunikací, veřejné zeleně, opravy veřejného osvětlení a čištění města. Mechanizace byla velmi malá, proto byla veřejná prostranství udržována zejména ruční prací.

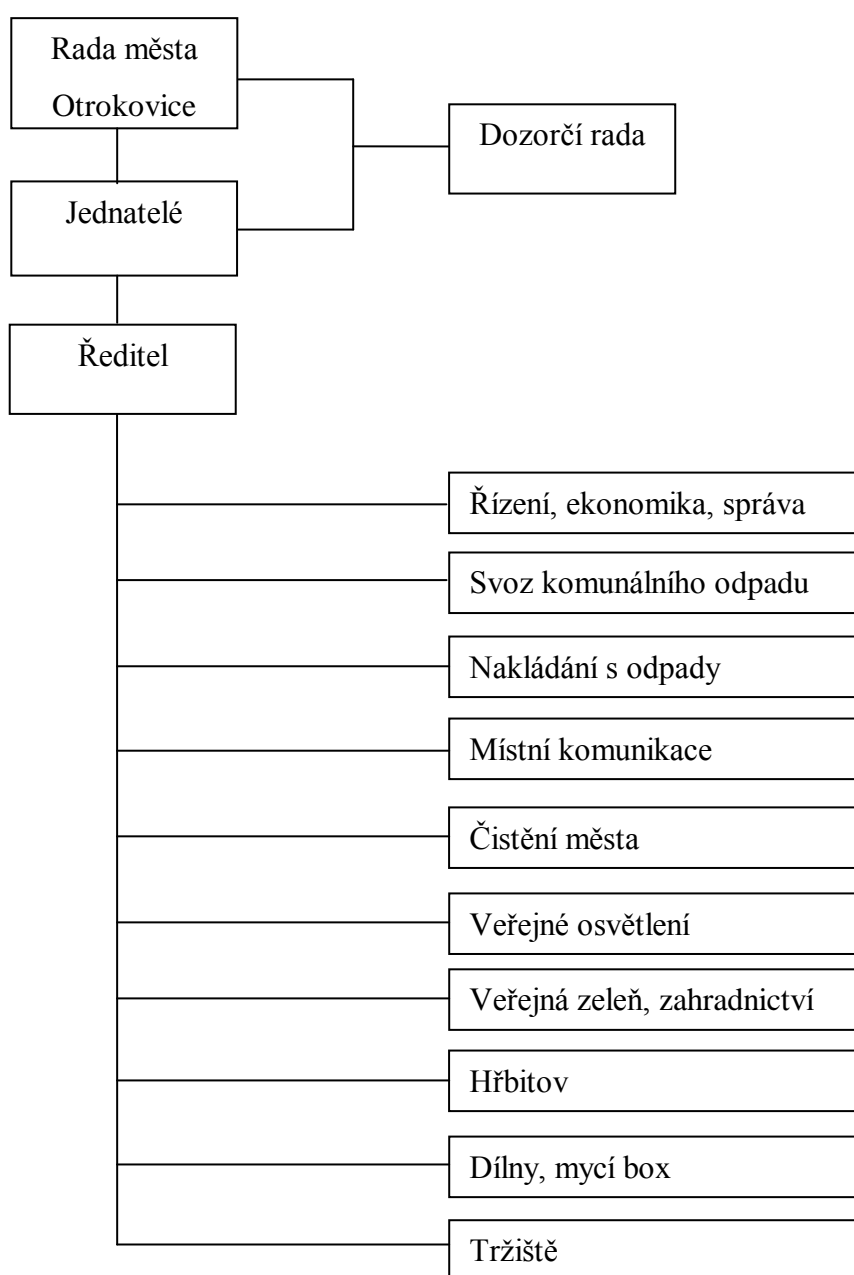
Technická správa města Otrokovice byla k 1. lednu 1992 změněna na příspěvkovou organizaci Technické služby Otrokovice, dále pak na společnost s ručením omezeným.

Společnost Technické služby Otrokovice s.r.o. byla založena k 1. lednu 2000. Jediným společníkem je Město Otrokovice se 100 % podílem. Majetek, který je ve vlastnictví města, byl předán do správy a užívání společnosti.

Hlavní činností této společnosti zůstala i nadále péče o městský majetek. Objem poskytovaných služeb je ale nesrovnatelný s obdobím, kdy vznikla Technická správa města Otrokovic. Bylo to způsobeno velkým rozšířením města o novou bytovou zástavbu.

Společnost působí i v dalších spádových obcích mimo region původního okresu, v nichž na základě uzavřených smluv zajišťuje činnosti v oblasti nakládání s odpady a údržbu veřejných prostranství, zeleně a veřejného osvětlení.

6.3 Organizační struktura



Obr. 2 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování)

Na *Obr. 2* je znázorněna organizační struktura společnosti Technické služby Otrokovice s.r.o. Jelikož je společnost ve vlastnictví města Otrokovice, je nejvyšším orgánem rada města Otrokovice.

6.4 Činnost společnosti

Společnost zajišťuje služby v šesti úsecích, jež tvoří hlavní činnosti společnosti, a dále několik doplňkových služeb.

6.4.1 Hlavní činnosti

Komunální odpad

Rozhodujícím úkolem tohoto úseku je provoz systému nakládání s komunálním odpadem na území města Otrokovice. Komplexní servis v odpadovém hospodářství poskytuje rovněž obcím, organizacím a podnikatelským subjektům.

Místní komunikace

Hlavním posláním tohoto úseku je údržba místních komunikací a veřejných ploch v Otrokovicích, údržba městského mobiliáře, dopravního značení svislého i vodorovného a další zednické, dlaždičské, zámečnické a natěračské práce.

Čistění města

Stěžejní náplní úseku čistění města je provádění úklidových a čistících prací ve městě Otrokovice, zajištění zimní údržby komunikací a poskytování služeb autodopravy, zemních a komunálních strojů.

Veřejné osvětlení

Úsek veřejného osvětlení zajišťuje zejména údržbu, provoz a modernizaci veřejného osvětlení a světelné signalizace v Otrokovicích.

Zeleň, zahradnictví

Prvořadým posláním úseku zeleně je komplexní péče o veřejnou zezeň (tj. travnaté plochy, dřeviny a květinové záhony) ve městě Otrokovice.

Městský hřbitov

Technické služby Otrokovice s.r.o. zajišťují správu Městského hřbitova v Otrokovicích - Kvítkovicích. Obsahem této činnosti je pronájem hrobových míst a pietní síně, výkop hrobů, údržba zeleně, provádění úklidu a údržby hřbitova a jeho zařízení.

6.4.2 Ostatní služby

Mezi ostatní služby, které nespádají do žádného výše uvedeného úseku, patří zejména:

- provozování městských tržišť
- prodej odpadových nádob
- prodej písků, štěrků, substrátů a posypových materiálů
- prodej motorové nafty
- pronájem reklamních ploch na sloupech veřejného osvětlení
- pronájem plakátovacích ploch
- samoobslužná autoumývárna

7 SWOT ANALÝZA

Pomocí SWOT analýzy je možné identifikovat silné (**Strengths**) a slabé (**Weaknesses**) stránky, příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**) firem.

7.1 Silné stránky

- Předmětem podnikání společnosti jsou činnosti, které budou vždy potřebné (svoz a likvidace odpadu, údržba zeleně, ...)
- Zakladatelem společnosti je město, proto bude při zadávání zakázek upřednostňovat Technické služby Otrokovice s.r.o.
- S podstatnou částí odběratelů jsou uzavírány dlouhodobé smlouvy
- Nízké ceny
- Neustálá inovace (zavádění modernějších metod zpracování odpadů, pořizování nové techniky)
- Vlastní zdroje financování

7.2 Slabé stránky

- Společnost poskytuje širokou škálu služeb, ale část z nich pouze okrajově
- Fluktuace zaměstnanců, s níž je spojen neustálý výběr nových pracovníků, odchod zaškolených zaměstnanců, zvýšená administrativa v oblasti personální práce
- Zastaralé webové stránky – malá propagace firmy, nezveřejňování volných pracovních míst, neaktualizovaný ceník, ...
- Nevyužívání výhod zavedeného ERP systému
- Sídlo firmy včetně zahradnictví ve vlastnictví společnosti jsou umístěny na okraj města se špatnou dostupností, což odrazuje potenciální zákazníky zejména z řad občanů
- Závislost na rozpočtu města a obcí – objem a četnost zakázek města a jednotlivých obcí závisí na jejich rozpočtu

7.3 Příležitosti

- Schválení dotace na budoucí projekty na základě podané žádosti
- Vstup nových odběratelů využitelného odpadu na trh - zvýší se konkurence mezi odběrateli, což bude mít za následek zvýšení výkupních cen využitelných složek odpadu
- Rozšíření působnosti – v některých obcích je firmou Technické služby Otrokovice s.r.o. prováděn pouze sběr odpadu. V rámci široké nabídky služeb by bylo možno provádět opravy veřejného osvětlení, obecních komunikací, chodníků, ...
- Získání certifikátu systému managementu kvality (ČSN EN ISO 9001:2009) a certifikátu systému environmentálního managementu (ČSN EN ISO 14001:2005)
- Ochota občanů chovat se ekologicky – třídit odpad, nezakládat černé skládky, ale ukládat odpad na místa k tomu určená
- Nové způsoby využití kompostu – možnost využití kompostu nejen pro drobné zahrádkáře a malé stavební firmy k rekultivaci, ale také např. v zemědělství (důvodem jeho nevyužití v zemědělství v současnosti je to, že není zaručena jeho kvalita)

7.4 Hrozby

- Hrozba nové konkurence
- Zpřísnování ekologických norem
- Zvyšování cen PHM
- Společnost patří do hospodářského odvětví, které je pro uchazeče o práci málo atraktivní, proto může mít problém získat dostatek kvalitních a spolehlivých zaměstnanců
- Uzavření skládky, na níž je v současné době odpad ukládán – ukládání na jinou skládku nebo jiný způsob likvidace směsného odpadu by bylo velmi nákladné
- Neplacení pohledávek odběrateli

7.5 Matematický model SWOT analýzy

Tento model slouží ke stanovení nejsilnější a nejslabší stránky a největší příležitosti a hrozby.

Tab. 3 Matematický model SWOT analýzy (Vlastní zpracování)

	PŘÍLEŽITOSTI						HROZBY						+	-
	Schválení dotace	Nový odběratelé	Rozšiřování působnosti	Získání certifikátů	Ochota občanů	Využití kompostu	Nová konkurence	Zpříšňování ekolog. norem	Zvyšování cen PHM	Neatraktivní hospodář. odvětví	Uzavření skládky	Neplacení pohledávek		
SILNÉ STRÁNKY														
Předmět podnikání	+	+	0	0	+	+	-	0	-	-	-	0	4	4
Zakladatel	0	0	0	0	+	+	0	-	0	0	0	0	2	1
Dlouhodobé smlouvy	0	+	+	+	+	0	-	0	-	0	0	-	4	3
Nízké ceny	0	0	+	+	+	0	-	0	-	0	-	0	3	3
Neustálá inovace	+	+	+	+	0	+	-	-	0	-	0	-	5	4
Zdroj financování	+	0	0	+	0	+	0	0	0	-	0	-	3	2
SLABÉ STRÁNKY														
Široká škála služeb	0	-	-	0	0	0	-	0	0	-	-	0	0	5
Fluktuace	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	0	0	0	7
Webové stránky	0	-	-	-	-	-	0	0	0	-	0	0	0	6
Dostupnost	-	0	0	-	0	-	0	0	0	-	0	0	0	4
ERP systém	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	-	0	2
Závislost na rozpočtu	0	0	-	0	-	-	0	0	-	0	0	0	0	4
+	3	3	3	4	4	4	0	0	0	0	0	0	21	
-	1	3	4	4	2	4	6	3	4	7	3	4		45

V Tab. 3 jsou srovnány silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby společnosti Technické služby Otrokovice s.r.o.

Nejsilnější stránkou společnosti je předmět podnikání, uzavírání dlouhodobých smluv s odběrateli a neustálá inovace. Na nakládání s odpady, jejich odstraňování a zpracování jsou v současné době vypisovány často výzvy na podání žádostí o dotace. S pomocí dotací a schopností firmy vlastního financování se společnost snaží o renovaci vozového parku, moderní technologii kompostování, vylepšování třídící linky.

Nejslabší stránkou je fluktuace zaměstnanců a webové stránky. Fluktuace je způsobena zejména vysokou sezónností práce. Sezónní pracovníci jsou často zaměstnáni ve společnosti jen jedno nebo část období a další sezónu je prováděn zpravidla výběr z nových uchazečů. Někteří pracovníci odchází ve zkušební době, protože od dané činnosti očekávali něco jiného, anebo nevydrží pracovat v různých extrémních podmínkách (teplotní a povětrnostní podmínky, zápach, apod.). Webové stránky nejsou aktualizovány téměř vůbec, proto neposkytují informace o volných pracovních místech, cenících, nových technologiích, o sponzoringu, referencích i aktivitách. Společnost proto přichází o část potencionálních zákazníků, uchazečů o práci i dodavatelů.

Největší příležitostí společnosti je zájem občanů o životní prostředí, získání certifikátů a možnost většího využití kompostu. Nyní si už i většina občanů uvědomuje nutnost třídít odpady, recyklovat je, zpracovávat a ukládat je na místa k tomu určená. S pomocí odpovědného chování občanů může firma odevzdávat odběratelům využitelného odpadu kvalitní suroviny, snižovat ceny služeb v důsledku nižších poplatků za ukládání odpadu na skládku a zvyšovat produkci kompostu s vyšší využitelností. Výhodou certifikace je získání prestiže a důvěry zákazníků a obchodních partnerů.

Největší hrozbou společnosti je konkurence a neatraktivní hospodářské odvětví. Konkurencí, která může ohrozit společnost, není jen nová firma na trhu, ale také stávající konkurenční firmy se stejným předmětem podnikání nebo i údržba obcí vykonávaná pracovníky obce v rámci veřejně prospěšných prací. Uchazeči o práci hledají uplatnění na atraktivnějších pracovních místech, proto může mít v budoucnu firma problém získat pracovníky s potřebnou kvalifikací a spolehlivostí.

8 MAPA VNÍMÁNÍ

Mapa vnímání (percepční mapa) je graf, který znázorňuje vnímání značky v určité produktové kategorii. Tato metoda se dá aplikovat i na vnímání firmy v určité podnikatelské činnosti. Zkoumá dva atributy.

Protože se tento projekt zaměřuje na výběr, vyhledávání a příjem pracovníků, bylo analyzováno postavení společnosti z pohledu uchazečů o práci. Ke srovnání byly vybrány firmy, které mají stejný předmět podnikání a svou činnost vykonávají na území města Otrokovice, popřípadě v jeho okolí. Jsou to:

- Technické služby Otrokovice s.r.o.
- Marius Pedersen a.s.
- SITA CZ a.s.
- Technické služby Zlín, s.r.o.

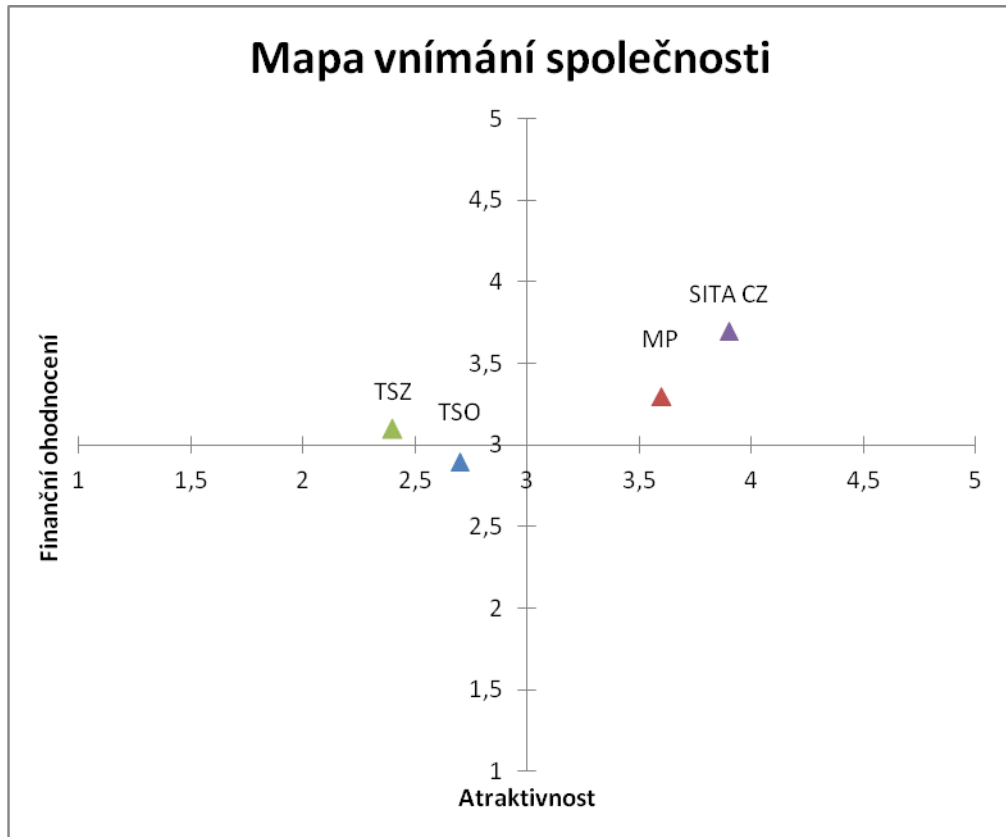
Protože mezi dotazované patřili uchazeči o práci, byly jako atributy zvoleny atraktivnost firmy a finanční ohodnocení. K hodnocení bylo využito bodovací škály, ve které 1 je nejhorší a 5 nejlepší.

8.1 Vyhodnocení průzkumu

V *Tab. 4* je číselné vyjádření výsledku dotazování a na *Obr. 3* je znázorněna mapa vnímání společnosti. Průzkumu se zúčastnilo 57 potenciálních zaměstnanců, kteří se ucházeli o práci ve společnosti Technické služby Otrokovice s.r.o., a byli ochotni vyplnit dotazník uvedený v PŘÍLOHA P II.

Tab. 4 Vyhodnocení průzkumu (Vlastní zpracování)

Firma	TS Otrokovice	Marius Pedersen	TS Zlín	SITA CZ
Atraktivnost	2,7	3,6	2,4	3,9
Finanční ohodnocení	2,9	3,3	3,1	3,7



Obr. 3 Graf – Mapa vnímání společnosti (Vlastní zpracování)

Vysokou atraktivnost společností SITA CZ a.s. a Marius Pedersen a.s. je možno vysvětlit celosvětovým působením těchto firem. V důsledku toho může být očekáváno i vyšší finanční ohodnocení. Nejnižší atraktivnost mají mezi uchazeči Technické služby Zlín, s.r.o. V porovnání s Technickými službami Otrokovice s.r.o. je jejich hlavní nevýhodou směnný provoz, který je kompenzován vyšším finančním ohodnocením.

9 ANALÝZA SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI TECHNICKÉ SLUŽBY OTROKOVICE S.R.O.

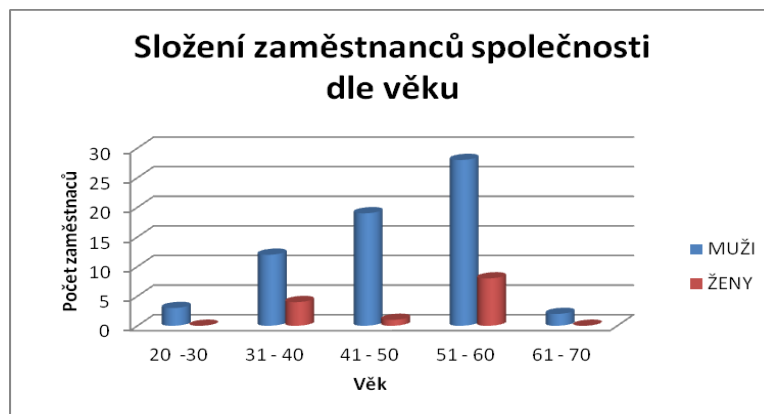
V této kapitole je analyzováno složení zaměstnanců dle různých kritérií. Na činnost společnosti má velký vliv sezónnost, a proto se počet pracovníků v jednotlivých obdobích výrazně mění. Ve všech následujících analýzách se vychází z počtu zaměstnanců k 31.12.2011, kteří jsou ve společnosti ve stálém pracovním poměru.

9.1 Složení zaměstnanců společnosti dle věku

Největší podíl zaměstnanců společnosti tvoří věková kategorie od 51 do 60 let (*Tab. 5 a Obr. 4*). Většina pracovníků se blíží důchodovému věku. Je nutné počítat s jejich odchodem do důchodu, a proto je potřeba mít dobře propracovaný systém vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků.

Tab. 5 Složení zaměstnanců společnosti dle věku (Vlastní zpracování)

Věk	Počet zaměstnanců		% podíl
	Ženy	Muži	
20 – 30	0	3	4
31 – 40	4	12	21
41 – 50	1	19	26
51 – 60	8	28	46
61 – 70	0	2	3
Celkem	13	64	100



Obr. 4 Graf - složení zaměstnanců společnosti dle věku
(Vlastní zpracování)

9.2 Složení zaměstnanců společnosti dle jednotlivých středisek

Část zaměstnanců má se společností uzavřen pracovní poměr na základě dohody o provedení práce anebo dohody o pracovní činnosti. Jejich počet se mění dle potřeb společnosti. Z tohoto důvodu je v Tab. 6 a Obr. 5 na některých střediscích (např. středisko Nakládání s odpady) uveden malý počet zaměstnanců.

Tab. 6 Složení zaměstnanců společnosti dle jednotlivých středisek (Vlastní zpracování)

Číslo střediska	Název střediska	Počet zaměstnanců	
		Ženy	Muži
1	Svoz komunálního odpadu	0	10
2	Nakládání s odpady	0	1
3	Místní komunikace	0	7
4	Čištění města	0	12
5	Veřejné osvětlení	0	3
6	Veřejná zeleň	1	14
7	Zahradnictví	4	2
8	Hřbitov	1	1
9	Dílny	0	5
10	Obslužné činnosti	2	2
11	THP + vedoucí pracovníci	5	3
13	Třídírna	0	4



Obr. 5 Graf – Složení zaměstnanců společnosti dle středisek (Vlastní zpracování)

Ve většině středisek jsou zaměstnáváni jen muži (Tab. 6 a Obr. 5). Je to dáno tím, že poskytované služby jsou fyzicky náročné. Ženy jsou přijímány pouze na údržbu květinových záhonů ve městě Otrokovice, na úklidové práce a na pozice THP.

9.3 Složení zaměstnanců dle kategorií

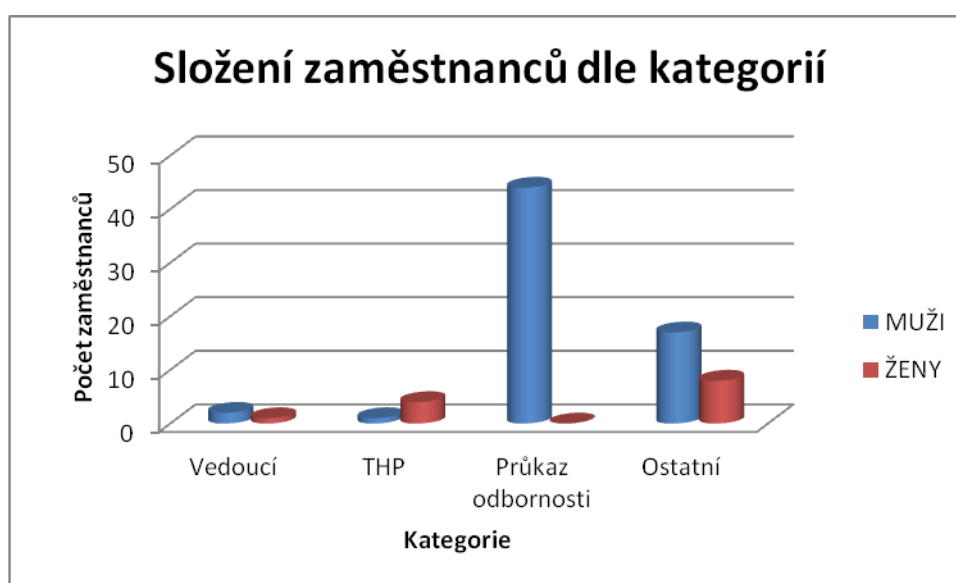
V Tab. 7 a Obr. 6 jsou jednotlivé pracovní pozice rozděleny do čtyř kategorií:

- Vedoucí pracovníci
- THP
- Pozice, u nichž je potřebný řidičský průkaz či jiný průkaz odbornosti (strojnický, svářečský, jeřábnický a vazačský průkaz, osvědčení pracovníka v elektrotechnice apod.)
- Ostatní zaměstnanci

Je to z důvodu rozdílných metod využívaných v procesu výběru zaměstnanců.

Tab. 7 Složení zaměstnanců dle kategorií (Vlastní zpracování)

Kategorie	Ženy	Muži	Celkem
Vedoucí pracovníci	1	2	3
THP	4	1	5
Průkaz odbornosti	0	44	44
Ostatní zaměstnanci	8	17	25



Obr. 6 Graf - Složení zaměstnanců dle kategorií (Vlastní zpracování)

U více než poloviny zaměstnanců společnosti je při výkonu jejich činnosti vyžadován řídicí průkaz nebo nějaký průkaz odbornosti. 15 pracovníků vlastní profesní řídicí průkaz a 11 z nich navíc průkaz odbornosti, 22 pracovníků má řídicí průkaz a 18 z nich také průkaz odbornosti a u 7 pracovníků je dostačující pouze průkaz odbornosti.

10 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE SPOLEČNOSTI TECHNICKÉ SLUŽBY OTROKOVICE S.R.O.

Společnost zaměstnává jednu personální pracovníci, která vykonává zejména tyto činnosti v oblasti personální práce:

- zveřejňování informací o volných pracovních místech,
- vedení evidence uchazečů o zaměstnání,
- předvýběr pracovníků,
- příjem pracovníků,
- komunikace s orgány státní správy a se zdravotními pojišťovnami,
- vedení personální evidence,
- propouštění pracovníků.

10.1 Vyhledávání zaměstnanců ve společnosti Technické služby Otrokovice s.r.o.

10.1.1 Identifikace potřeb pracovníků

Vedoucí jednotlivých oddělení předkládají personalistce podklady s počtem pracovníků, které bude nutno zaměstnávat, aby byly pokryty zakázky, které společnost přijala. Podstatná část smluv je uzavírána na začátku kalendářního roku. Tyto smlouvy společně s dlouhodobými smlouvami s odběrateli umožňují společnosti snadněji stanovit potřebný počet pracovníků již na začátku kalendářního roku. Personalistka si také dle své evidence stanoví předpokládanou přirozenou fluktuaci zaměstnanců v rámci odchodu do důchodu nebo na mateřskou dovolenou. Personalistka srovná stávající stav s plánovaným stavem a stanoví potřebu pracovníků v absolutních číslech a také v potřebné struktuře. Tento plán je v průběhu roku upravován dle nových objednávek.

10.1.2 Zdroje potencionálních uchazečů využívané ve společnosti

V případě potřeby obsazení dočasně volného pracovního místa (z důvodu dlouhodobé nemoci, výjimečné zakázky) využívá společnost nejdříve interní zdroje. Zpravidla se jedná o zavedení práce přesčas a odsunutí dovolené. Pokud jde o trvale uvolněné pracovní místo, jsou využívány zpravidla pouze zdroje externí. Mezi metody využívané personalistkou společnosti patří:

- Služby úřadu práce

Společnost využívá spolupráci s ÚP při vyhledávání pracovníků na pracovní místa dělnických profesí.

Personalistka zašle úřadu práce vyplněný Formulář hlášení volného pracovního místa. Pokud se jedná o zaměstnání v rámci veřejně prospěšných prací, není volné místo zveřejňováno, ale nezaměstnaným je práce nabízena prostřednictvím zprostředkovatelů krajských poboček. V ostatních případech je nabídka zveřejněna na Integrovaném portále MPSV, na nástěnkách kontaktních pracovišť krajské pobočky Úřadu práce a je přístupné pracovníkům krajské pobočky za účelem zprostředkování zaměstnání.

- Doporučení zaměstnancem

Tato metoda se uplatňuje nejen u dělnických profesí, ale také u vyhledávání THP. Do výběrového řízení bývají zařazeni pouze uchazeči doporučení spolehlivým zaměstnancem.

- Inzerce v novinách, které vydává město Otrokovice

Inzerát je uveřejňován pouze v Otrokovických novinách, jiný způsob inzerce v médiích není využíván.

- Sami přicházející uchazeči

Uchazeče, kteří projeví zájem pracovat v Technických službách Otrokovice s.r.o., si zapíše personalistka do své evidence uchazečů o práci. V této evidenci jsou zaznamenány tyto údaje: jméno a příjmení, adresa, telefonní číslo nebo e-mailová adresa, dosažené vzdělání, různá omezení ze zdravotních důvodů a informace o tom, zda uchazeč vlastní řidičské oprávnění nebo jiné průkazy odborné způsobilosti.

10.1.3 Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání

Společnost od uchazečů požaduje pouze doklady o vzdělání a praxi a hodnocení z předchozích zaměstnání. V případě uchazečů na vedoucí pozice je požadován také životopis a výpis z obchodního rejstříku.

10.1.4 Předvýběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců ve společnosti začíná předvýběrem, který provádí personalistka. Vedoucí pracovník, v jehož působnosti se obsazuje volné pracovní místo, sdělí personalistce požadavky na tuto pozici. Požadavky pracovníce srovná s údaji ve své evidenci uchazečů o práci. Při předvýběru je zjištěno, že:

- Je dostatek vhodných uchazečů

V takové situaci po předvýběru následuje fáze výběru pracovníků.

- Není dostatek vhodných uchazečů

V případě nedostatku uchazečů personalistka požádá o spolupráci úřad práce a podá inzerát v regionálním tisku. Lhůta pro příjem žádostí se liší dle pozice a nezbytnosti obsadit volné pracovní místo. Vhodní uchazeči jsou pozváni na výběrové řízení, nevhodní uchazeči jsou o tom, že se nedostali do užšího výběru, informováni telefonicky.

10.2 Výběr zaměstnanců

Fáze vyhledávání pracovníků je na kteroukoliv pracovní pozici ve společnosti téměř totožná, ale fáze výběru zaměstnanců probíhá u různých kategorií odlišným způsobem.

10.2.1 Vedoucí pracovníci

Výběru pracovníků na vedoucí pozice se věnuje největší pozornost. Nabídka práce je zveřejněna na úřadu práce, v regionálních novinách a v inzertním tisku. Po uplynutí termínu pro přijímání žádostí vyřadí personalistka na základě dokumentů přiložených k žádosti nevhodné uchazeče. Tito uchazeči bývají o nepostoupení do užšího výběru informováni telefonicky.

nebo prostřednictvím e-mailu. Zbývající zájemci o volné pracovní místo jsou pozváni k pohovoru.

Pohovor bývá strukturovaný a vede ho ředitel společnosti. Následně jsou vybráni dva nejvhodnější kandidáti, kteří jsou pozváni k dalšímu pohovoru. Tento druhý pohovor slouží zejména k tomu, aby se v praxi ověřila odborná znalost potřebná k vykonávání vedoucí pozice. Uchazečům jsou předkládány úkoly, u kterých navrhnou možný způsob provedení. Rozhovoru se účastní ředitel společnosti, popř. vedoucí příslušného odboru Městského úřadu Otrokovice jako zástupce zřizovatele společnosti.

10.2.2 Technickohospodářští pracovníci

Při výběru technickohospodářských pracovníků je zpravidla podáván inzerát s nabídkou práce a o spolupráci je požádán i úřad práce. Lhůta na podání žádostí bývá delší než u dělnických profesí, protože se o budoucím volném místě ví včas (zpravidla se jedná o odchod na mateřskou dovolenou, odchod do důchodu nebo o povýšení). Z obdržených žádostí sestaví personalistka seznam vhodných uchazečů, kteří jsou pozváni na výběrové řízení. Ostatní uchazeči jsou opět informováni telefonicky nebo prostřednictvím e-mailu.

Pohovor s uchazeči vede vedoucí THP. Pohovor je neformální a praktické zkoušky se provádějí jen zřídka. Tyto zkoušky nemají velkou vypovídací schopnost, protože nejsou dopředu nijak připravovány. Dva nejvhodnější zájemci jdou na pohovor k řediteli společnosti, jež rozhodne, který z nich bude přijat.

10.2.3 Pozice, u nichž je potřebný řídičský průkaz či jiný průkaz odbornosti

Do této skupiny pracovníků jsou řazeny pozice, na nichž je nutné vlastnit řídičský nebo profesní řídičský průkaz, popř. jiný průkaz odbornosti.

Do výběru jsou zařazení uchazeči vedeni v evidenci personalistky, doporučení zaměstnancem anebo uchazeči hlásící se o volné pracovní místo na základě zveřejněného inzerátu Úřadu práce. Výběrové řízení provádí vedoucí střediska, v jehož kompetenci je volné pracovní místo. Výběrový pohovor je opět neformální. Praktické zkoušky nejsou prováděny žádné, výběr pracovníků je tedy založen spíše na subjektivním rozhodnutí.

10.2.4 Ostatní zaměstnanci

Tato kategorii zahrnuje pracovníky, u kterých není požadováno žádné odborné vzdělání, nepracují v rizikovém prostředí a je od nich očekáváno pouze spolehlivé plnění zadaných pracovních úkolů. U těchto pracovníků se předvýběr provádí z uchazečů, které má personální listka v evidenci. V případě, že z vhodných kandidátů není dostatečný počet uchazečů ochotno pracovat na obsazovaném pracovním místě, je požádán o spolupráci úřad práce. Tato místa jsou také často obsazována lidmi, kteří vykonávají práci v rámci veřejně prospěšných prací. U těchto pracovníků je kvalitní výběrové řízení také nezbytné, protože je nutné zjistit, kteří uchazeči mají dostatečnou motivaci práci vykonávat kvalitně a do zaměstnání docházet pravidelně.

10.3 Přijímání zaměstnanců

Po skončení výběrového řízení následuje fáze vlastního přijetí do zaměstnání. Úspěšný uchazeč je vyzván, aby vyplnil osobní dotazník, v němž doplní osobní údaje, bydliště a informace pro zpracování mezd (zdravotní pojišťovnu, rodinné příslušníky, informace o pobírání důchodu, uplatňování daňových slev). Následně je poslán s žádostí o lékařský posudek k lékaři poskytujícího pracovní lékařské služby, aby se podrobil vstupnímu lékařskému posudku o zdravotní způsobilosti k práci.

10.3.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je s uchazečem podepsána po předložení občanského průkazu, kartičky zdravotní pojišťovny, zápočtového listu a vyhovujícího výsledku vstupního lékařského posudku.

Pracovní smlouva obsahuje tyto údaje:

- jméno a příjmení zaměstnance, bydliště, datum narození,
- název a sídlo zaměstnavatele,
- evidenční číslo přidělené zaměstnavatelem,
- den nástupu do práce,
- druh práce,

- místo výkonu práce,
- údaj, zda se jedná o pracovní poměr na dobu určitou nebo neurčitou,
- délka zkušební doby,
- podpis obou stran, datum.

Pracovní smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno je určeno pro zaměstnance a druhé si ponechává zaměstnavatel.

Zpravidla je pracovní smlouva uzavírána na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební lhůtou. Smlouvy na dobu určitou jsou využívány zejména u sezonních prací.

S některými pracovníky je sepisována dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce. Tato forma je využívána zejména u prací, které nejsou vykonávány pravidelně anebo mají malý rozsah pracovní doby.

Po podpisu smlouvy plní personalistka také ohlašovací povinnosti vůči vnějším orgánům. Ve lhůtě do 8 dnů od vzniku pracovního poměru nahlásí zaměstnance u zdravotní pojišťovny a místně příslušné správě sociálního zabezpečení, dále ohlásí obsazení volného pracovního místa Úřadu práce České republiky, a to do 10 dnů od této skutečnosti. Pokud jsou novému zaměstnanci prováděny srážky ze mzdy na základě soudního rozhodnutí, oznámí soudu případně exekutorskému úřadu, že dlužník uzavřel se společností pracovní poměr.

10.3.2 Personální evidence

Současně s přijetím nového zaměstnance se zakládá personální evidence (osobní spis zaměstnance). Tato evidence slouží pouze pro potřeby zaměstnavatele a je vedena tak, aby byla zajištěna ochrana osobních údajů zaměstnance. Tento spis obsahuje zejména:

- osobní údaje a souhlas zaměstnance se shromažďováním a zpracováváním jeho osobních údajů,
- zápočtový list od předcházejícího zaměstnavatele,
- osobní dotazník,
- doklady o vzdělání a praxi,

- smlouvy (pracovní smlouva, dohoda o pracovní činnosti nebo o provedení práce, dohoda o hmotné odpovědnosti),
- mzdový list a evidenční list důchodového pojištění,
- evidenci školení BOZP, preventivních pracovně lékařských prohlídek, řidičských průkazů či jiných průkazů odbornosti, evidenci dovolené na zotavenou, pracovní neschopnosti a nepřítomnosti v práci,
- odborná školení a přezkoušení.

Osobní spis se ukládá alespoň po dobu 10 let po skončení pracovního poměru. Personalistka dodržuje min. dobu uchování těchto dokumentů. Po uplynutí lhůty je vždy bez zbytečného odkladu zlikviduje. Z důvodu stále se zvyšujícího věku odchodu do důchodu bylo uvažováno o prodloužení doby uchování dokumentů pro účely důchodového pojištění. Tato varianta byla ale z důvodu možného porušení ochrany osobních údajů zamítnuta.

10.3.3 Adaptace zaměstnance

Uvedení zaměstnance do společnosti začíná proškolením v oblasti bezpečnosti práce a seznámení se s organizační strukturou. Dalším krokem je uvedení na pracoviště a představení spolupracovníkům. Na svém pracovišti je nový zaměstnanec seznámen se všemi úkoly, které s danou pozicí souvisí. Doba zaškolení není v žádném předpise upravena. Je to dáno tím, že téměř na každé středisko má vliv sezónnost, takže někteří pracovníci nevykonávají po celý rok pouze jeden typ činnosti. Pracovník je proto zaškolován v průběhu roku. Výjimkou jsou vedoucí a technickohospodářští pracovníci, u kterých je max. doba zaškolení shodná s délkou výpovědní doby pracovníka, na jehož pozici nastupují. Pokud nemůže z časových důvodů (okamžité zrušení pracovního poměru, uchazeč byl vybrán krátce před koncem výpovědní doby, apod.) zaměstnance seznámit se všemi úkoly předchozí pracovník, přechází povinnost zaškolení na jeho nadřízeného.

K vyhodnocování pracovní adaptace dochází v podstatě každý den. Toto vyhodnocení probíhá na základě kontroly plnění pracovních úkolů a kvality vykonané práce.

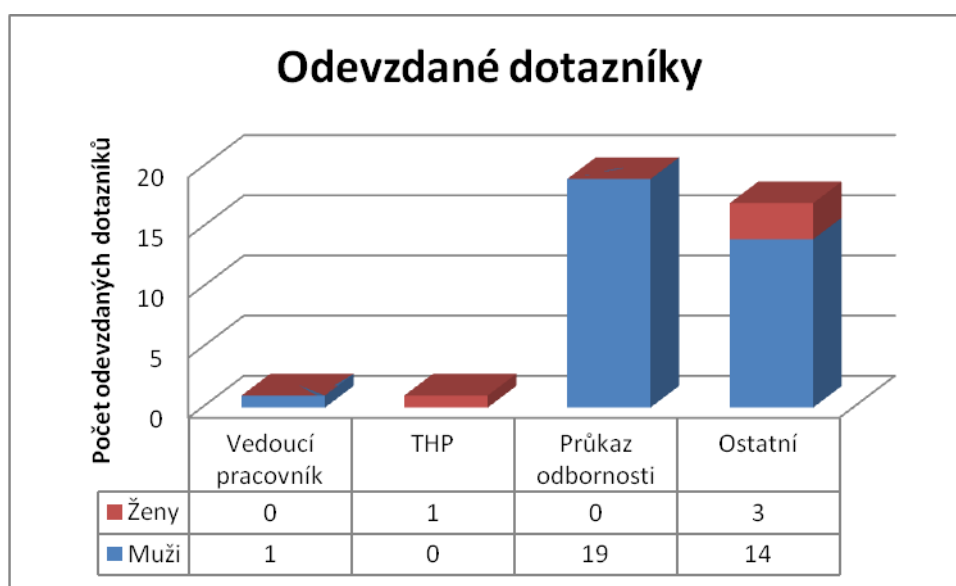
V rámci adaptačního procesu je využíván pouze úvodní rozhovor s nadřízeným. Zpětně vazební rozhovor ani rozhovor na konci adaptačního procesu se neprovádí.

11 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření jsem provedla pomocí dotazníku (PŘÍLOHA P III). Dotazník byl rozdán současným pracovníkům i pracovníkům, kteří ze společnosti již odešli. Všichni tito dotazovaní se úspěšně zúčastnili výběrového řízení společnosti v období od března 2011 do prosince 2012, aby bylo zajištěno, že dotazovaní absolvovali i proces adaptace. Téměř všechny odevzdané dotazníky byly vyplněny správným způsobem a jsou zahrnuty ve výsledku dotazníkového šetření.

11.1 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník odevzdalo 5 žen a 33 mužů – jeden vedoucí pracovník a jedna THP pracovnice, 19 pracovníků s průkazem odbornosti a 17 pracovníků zařazených do kategorie ostatní (Obr. 7).

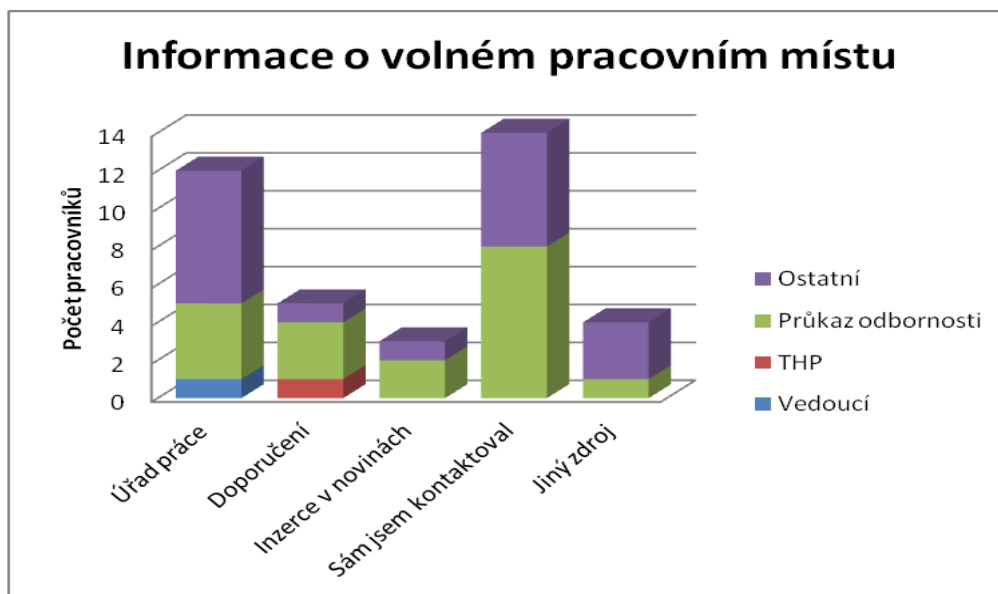


Obr. 7 Graf – Počet odevzdaných dotazníků (Vlastní zpracování)

11.1.1 Vyhledávání pracovníků

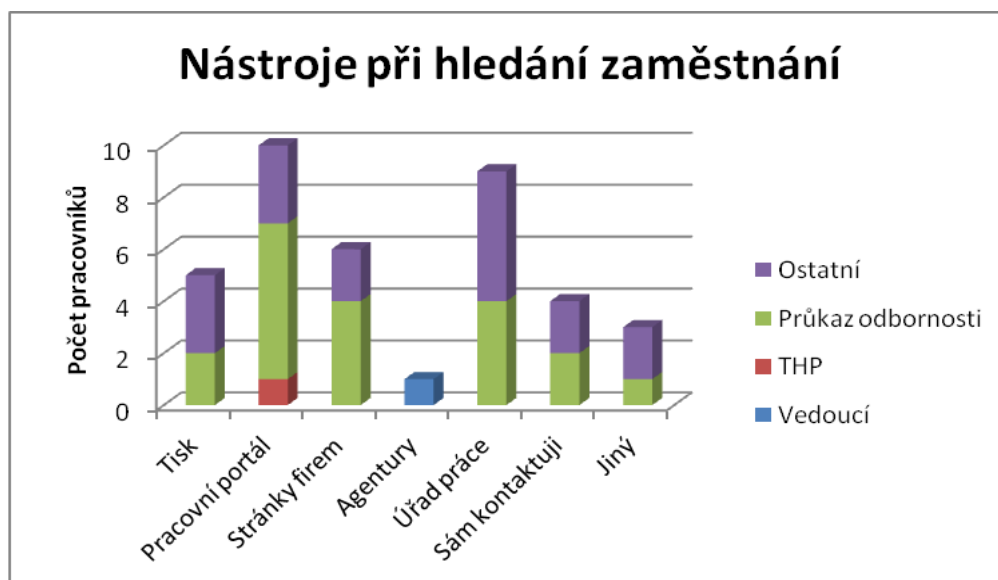
Informace o volném pracovním místě jsou na Technických službách Otrokovice s.r.o. zveřejňovány na úřadu práce (kontaktní pracoviště i internetový portál) a v Otrokovických novinách. Prostřednictvím úřadu práce získalo zaměstnání 12 dotázaných a pouze tři pracovníci získali práci na základě zveřejněného inzerátu v Otrokovických novinách. 14 pracovní-

ků samo kontaktovalo společnost a byli zařazeni do evidence personalistky společnosti, 5 zaměstnanců bylo doporučeno jiným zaměstnancem společnosti a 4 pracovníci uvedli jiný zdroj (Obr. 8). Mezi jiné zdroje byl uváděn internet – pracovní portály. V dotazníku možnost internetu uvedena nebyla, protože ji společnost aktivně nevyužívá. Pracovní portály (kromě úřadu práce), na nichž je nabídka také uveřejněna, získávají informace o nabídce práce z portálu úřadu práce.



Obr. 8 Graf – Zdroj informací o volném pracovním místě (Vlastní zpracování)

Prostřednictvím dotazníku bylo zjištěno, že dotazovaní hledají práci zejména přes internetové pracovní portály, na stránkách firem, prostřednictvím úřadu práce a tisku nebo sami kontaktují společnost. Vedoucí pracovník preferuje služby personálních agentur, deset pracovníků pracovní portál, pět pracovníků tisk, devět úřad práce, šest stránky firem, čtyři osobní kontakt a tři jiný zdroj. Do jiných zdrojů bylo zařazeno dvakrát doporučení zaměstnancem a jedenkrát nabídka práce na rádiu (Obr. 9).



Obr. 9 Graf – Nástroje využívané při hledání zaměstnání (Vlastní zpracování)

11.1.2 Výběr pracovníků

Převážná část pracovníků byla s průběhem pracovního pohovoru spokojena. 92 % dotázaných považuje pohovor za profesionální nebo příjemný, 8 % (pouze pracovníci v kategorii ostatní) z něj má neutrální pocit. Desetina dotázaných uvedla, že by dala přednost strukturovanému pohovoru. Devíti pracovníkům se zdál pohovor krátký, čtyři z nich uvedli, že při pohovoru spíše nezískali dostatek informací o pracovní pozici a podmínkách práce, jeden postrádal informace o firmě a třem pracovníkům nestačil čas na vlastní dotazy. Jedna mladá žena měla pocit malé diskriminace, což mohlo být způsobeno nevhodně položenou otázkou. Pouze čtyři pracovníci dle dotazníků vykonávali odborné nebo jiné testy - dva z nich si myslí, že tyto testy spíše nebyly dostačující pro zjištění, zda mají potřebnou kvalifikace pro výkon dané pozice.

11.1.3 Adaptace pracovníků

Z výsledků dotazníků bylo zjištěno, že všichni pracovníci byli představeni svým nadřízeným i spolupracovníkům. Doba adaptace se zdála krátká vedoucím, což bylo způsobeno pravděpodobně tím, že nebyl zaškolen původním zaměstnancem. Důvodem byl nesprávný výběr vedoucího, se kterým byl ve zkušební době rozvázáán pracovní poměr, tudíž bylo nutno provést další výběrové řízení. Pracovníci s průkazem odbornosti a ostatní pracovníci byli

s délkou adaptace spokojeni. Je to pravděpodobně způsobeno tím, že tito se adaptují postupně během roku dle činnosti, kterou daný pracovník v určitém období roku vykonává. S celkovým procesem adaptace kromě již výše zmiňovaného vedoucího nebylo spokojeno dalších sedm zaměstnanců. Jednomu z nich chyběl zpětný adaptační rozhovor, jeden dotázaný nebyl spokojen se svým školitelem, tři zaměstnanci postrádali materiály, ze kterých by se dozvěděli něco o firmě a její kultuře a dva pracovníci postrádali adaptační plán.

12 NÁVRH ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Při navrhování zlepšení jsem vycházela ze současného způsobu vyhledávání pracovníků a z výsledků dotazníkového šetření. Při dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že téměř polovina dotazovaných upřednostňuje vyhledávání volných pracovních míst na internetu. Preferovány jsou zejména placené pracovní portály, stránky firem a portál úřadu práce. Část pracovníků využívá neplacené pracovní portály, tisk a rádiové nabídky práce.

12.1 Interní zdroje

Společnost při vyhledávání pracovníků využívá i interní zdroje. Z dotazníkového šetření ale vyplynulo, že pouze zřídka, protože všichni dotazovaní pracovníci pocházejí z externích zdrojů.

Více využívanou formou je doporučení zaměstnancem. Z hlediska nákladů i vyšší pravděpodobnosti získání zodpovědného a kvalifikovaného pracovníka, by bylo pro společnost efektivnější zveřejnit požadavky na volné pracovní místo na interní vývěsce, kde by všichni zaměstnanci mohli získat podrobnosti o požadavcích na nabízenou pozici. V současné době tyto požadavky uvedeny nejsou, tudíž zaměstnanci doporučují i uchazeče, jež nemají potřebnou kvalifikaci.

12.2 Úřad práce

Úřad práce zveřejňuje všechny nabídky, které jim společnost zašle a dá souhlas s jejich zveřejněním, také na svých internetových stránkách. Velkým pozitivem je uveřejnění seznamu jen aktuálních volných pracovních míst pro všechny zájemce o práci, a to zdarma.

12.3 Využití internetu

Společnost na internetu volná pracovní místa nezveřejňuje. Nabízené pracovní pozice lze najít pouze na portálu úřadu práce a na některých neplacených pracovních portálech.

12.3.1 Webové stránky Technických služeb Otrokovice s.r.o.

Společnost má zřízeny webové stránky www.tsotrokovice.cz, kde lze nalézt základní informace o společnosti, poskytované služby, kontakty a výřez mapy ČR. Tyto stránky ale neposkytují aktuální informace. Vzhledem k tomu, že internet je dnes nejčastější způsob komunikace s veřejností, bylo by vhodné tyto stránky aktualizovat, popř. vytvořit nové.

Součástí webových stránek by měla být sekce Zaměstnání, kde by byla uveřejňována volná pracovní místa a požadované dokumenty. Součástí sekce by měl být také formulář, prostřednictvím kterého by bylo možno zasílat odpovědi na inzerát nebo alespoň e-mail, na nějž lze odpovědi posílat. Uveden by měl být i kontakt, kde je možno získat podrobnější informace o zveřejněném inzerátu nebo kde lze požádat o zařazení do evidence uchazečů o práci ve společnosti a jak v takové situaci postupovat. Pro zjednodušení personální evidence by bylo nejúčinnější zřídit formulář, který umožní zaslat poptávku po práci. Tento formulář by měl obsahovat údaje, jež personalistka v evidenci vede. Bez těchto údajů by se formulář neodeslal.

Inovována by měla být i sekce Mapa na webových stránkách firmy. Současná mapa nemá téměř žádnou vypovídací schopnost. Zájemci o práci z této mapy zjistí, ve které části Otrokovice firma sídlí, ale pokud chtějí osobně firmu kontaktovat anebo jsou pozváni na přijímací pohovor, musí si cestu, jak se k firmě dostat, najít někde jinde.

V současnosti, kdy si lidé zjišťují informace o firmách zejména na internetu, by se webovým stránkám měla věnovat zvýšená pozornost. Podle webových stránek si hodně lidí učiní o společnosti úsudek a jejich zřízení či inovace přispívá k důvěryhodnosti firmy. Řada lidí bez práce si totiž často nejdříve ověří, kam strukturovaný životopis posílá.

12.3.2 Pracovní portál

Protože od ledna 2012 není povinnost hlásit všechna volná pracovní místa na úřad práce, tak se mnoho lidí bez zaměstnání snaží najít uplatnění i pomocí jiných prostředků, než je jen úřad práce. Proto by bylo žádoucí, aby společnost využívala také jiné možnosti inzerce.

Velmi rozšířená a nejčastěji využívaná je inzerce na pracovním portálu. Při hledání na webových stránkách, která volná pracovní místa inzerují, je možno si vybrat obor práce,

region a další kritéria a posléze se zobrazí veškeré inzeráty odpovídající požadavkům uchazeče. Hledání tedy není tak zdlouhavé.

Nejznámější je portál úřadu práce, ale z výše uvedeného důvodu zrušení povinnosti hlásit volná pracovní místa, by měla společnost o svých volných pracovních pozicích informovat i na placených pracovních portálech. Mezi nejznámější patří:

- www.sprace.cz – Tento portál patří společnosti Seznam.cz. Jsou zde nabídky práce ze všech oborů a krajů.
- www.prace.cz - Největší český pracovní portál, který nabízí zejména střední a nižší pracovní pozice.
- www.jobs.cz – Jedná se o portál práce zaměřený zejména na vyšší pozice. Jde o jeden z nejstarších pracovních portálů v ČR. Má stejného majitele jako www.prace.cz.
- www.easy-prace.cz – Lze zde nalézt nabídky práce nižších a středních pozic z celé ČR.

Výše uvedené portály je dobré aplikovat zejména při hledání vedoucích, popř. technicko-hospodářských pracovníků.

Pro kategorii technickohospodářských pracovníků a dělníků by bylo pro společnost vhodnější využít méně nákladných, ale také dostatečně známých pracovních portálů, mezi něž patří:

- www.dobraprace.cz - Portál je silný ve vyhledávání pozic v administrativě, obchodu a prodeji a v technických pozicích
- www.hledampraci.cz – Personální server, jež nabízí inzerci zdarma i placenou nadstandardní inzerci.
- www.zivotopisy.cz – Tento server je největší server zaměřený pouze na životopisy uchazečů.

Doba zveřejnění inzerátu se pohybuje zpravidla od sedmi do čtyřiceti dnů. Inzerce je možná pro určitý region nebo v rámci celé České republiky. Dle doby a širě zveřejnění se pohybuje také cena.

Při volbě pracovního portálu je důležité zvážit některá kritéria. Na základě jejich vyhodnocení by se měla společnost teprve rozhodnout, který pracovní portál vybrat. Aby inzerce na pracovním portálu nebyla jen zbytečnou investicí, je nutné sledovat:

- návštěvnost portálu,
- kolik firem na portálu své nabídky zveřejňuje (čím více, tím je důvěryhodnější)
- zda je portál známý – o levných portálech nebo o portálech zdarma mnoho lidí neví, protože nejsou zpravidla propagovány.

Mezi hlavní výhody internetové inzerce patří: dostupnost, jednoduché zadávání a možnost aktualizace, oslovení uchazečů na základě databáze na pracovních portálech, délka textu inzerce není omezena počtem znaků.

Hlavní nevýhodou je velká časová náročnost při třídění odpovědí.

Po zjištění podrobností o jednotlivých pracovních portálech a po zvážení uvedených kritérií byly firmě doporučeny portály: sprace.cz pro vedoucí pozice, dobraprace.cz pro THP a hledampraci.cz pro pracovníky s průkazem odbornosti.

12.4 Personální agentury

Využití této formy při hledání THP a dělníků není pro společnost příliš zajímavé z důvodu vysokých nákladů, ale u vedoucích pozic je to velmi efektivní řešení.

Najít vhodného kandidáta na vedoucí pozici je časově náročné, nákladné a vyžaduje dostatek zkušeností. V tomto případě je možno využít personální agenturu. Je důležité vybrat kvalitní personální agenturu. Taková agentura musí mít potřebné licence, dobré reference a pověst na trhu. Protože společnost nevybírá vedoucí zaměstnance často, je tento způsob vyhledávání pracovníků velmi výhodný. Velkou předností je, že některé agentury požadují pouze zálohu před zahájením procesu vyhledávání vhodných adeptů a doplatek až po tom, co se uchazeč osvědčí. V případě, že se neosvědčí, vyhledává agentura dalšího uchazeče zdarma.

Výběr konkrétní personální agentury provede personalistka. Optimální variantou určitě není zadání poptávky na stránkách www.personalniagentury.cz, čímž by byly osloveny všechny registrované personální agentury. Účelnější je zaslat poptávku třem až pěti agenturám v regionu.

12.5 Ostatní způsoby vyhledávání pracovníků

12.5.1 Tisk

V dotazníkovém šetření i z analýzy firmy vyplynulo, že uchazeči k hledání zaměstnání využívají tisk. Tuto formu společnost Technické služby Otrokovice s.r.o. sice aktivně využívá, ale pouze v místních Otrokovických novinách.

Prostřednictvím inzerátu je možno oslovit vysoký počet uchazečů o zaměstnání, inzerce je jednoduchá, časově nenáročná.

Nevýhodou je závislost ceny na velikosti a doby inzerce, nemožnost aktualizace a dostupnost pouze v den, kdy tisk vychází.

Pro tuto formu inzerce jsou doporučeny Otrokovické noviny a Zlínský deník. V případě obnovení vydávání Infoservisu, by bylo dobré zvážit inzerci i v tomto tisku.

12.5.2 Rádio

Tři dotazovaní uvedli, že upřednostňují nabídky v rádiových nabídkách práce. Bylo by možné využít:

- Rádio Čas Zlínsko – Rádio Čas má pokrytí téměř po celé Moravě, ale protože je nabídka práce vysílána pomocí regionálních odpojovaných bloků, je možno zacílit svou nabídku na uchazeče v daném regionu. Inzerce volných pracovních míst je vysílána každý všední den v jedenáct hodin dopoledne a po šesté hodině odpoledne. Na tomto rádiu není u nabídky uveden název firmy ani emailový kontakt.

- Rádio KissPublikum – Nabídka práce z celého Zlínského kraje je vysílána každý všední den dopoledne po desáté hodině. U inzerátu je uveden telefon i emailová adresa.

Rádio Čas Zlínsko i Rádio KissPublikum zveřejňují nabídky práce také na svých webových stránkách.

Nedá se předpokládat, že by tato forma byla příliš efektivní, ale společnost by ji mohla využít jako doplňkovou službu k některým dalším nástrojům vyhledávání pracovníků. Tato služba je na výše uvedených rádiích zdarma, takže firmě nepřinese žádné zvýšení nákladů.

13 NÁVRH OPATŘENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí VÝBĚRU PRACOVNíKŮ SPOLEČNOSTI

Výběrové řízení začíná ve společnosti předvýběrem uchazečů. Jednotliví uchazeči jsou vybráni na základě evidovaných údajů v databázi uchazečů. Z důvodu nedostatku informací zůstává vysoký počet uchazečů, kteří postupují do prvního kola výběrového řízení. Navrhované zlepšení tedy začíná už fází předvýběru.

13.1 Analýza dokumentů

Ve společnosti nejsou u všech uchazečů vyžadovány základní dokumenty, podle kterých by byli již při předvýběru vyřazeni uchazeči, jež nesplňují všechny potřebné požadavky. Ale spono odevzdání životopisu by mělo být podmínkou zařazení do evidence uchazečů. I když nejsou na dané místo kladeny žádné zvláštní požadavky, může být personalistka obezřetnější u uchazečů, kteří často mění zaměstnání, odchází ve zkušební době apod. Je tak menší pravděpodobnost, že se výběrové řízení na tuto pozici bude brzy opakovat.

Při výběrovém řízení na vedoucí pozice a THP pozice by poskytl více informací osobní dotazník. Společnost v současné době osobní dotazníky využívá, ale ty jsou vyplňovány až při přijímacím řízení. Efektivnější by bylo u těchto pozic vyžadovat i vyplnění osobního dotazníku, který by byl zveřejněn na webových stránkách. Současný dotazník by mohl být pouze rozšířen tak, aby obsahoval také otevřené otázky. Z těchto otázek by společnost zjistila uchazečovy postoje a názory, jeho cíle v pracovní oblasti, co od dané pozice očekává, očekávanou mzdu a datum možného nástupu. Pro případ potřeby by mohl být v dotazníku nechán prostor pro uvedení kontaktů na osoby, které mohou poskytnout reference, nebo pro uvedení informací, jež mohou podpořit žádost o přijetí. Tento dotazník by si mohla dle potřeb společnosti vytvořit personalistka sama. Využití odborníka k sestavení dotazníku by bylo doporučeno pouze za předpokladu, že by společnost uvažovala o přidělování bodů jednotlivým kritériím a do dalšího kola by byli pozváni uchazeči s nejvyšším součtem bodů. Pro potřeby společnosti je ale tento způsob zbytečně komplikovaný.

13.2 Výběr pracovníků

Uchazečům, jež úspěšně prošli předvýběrem prováděným personalistkou práce, by měla být zaslána poštou nebo e-mailem písemná pozvánka s předpokládaným průběhem pohovoru s uvedením místa a času, kdy se pohovor uskuteční.

13.2.1 Vedoucí pracovníci

Výběr vedoucích pracovníků je velmi obtížný. Pro výběr odpovídajícího uchazeče o tuto pozici je nejefektivnějším řešením využití personální agentury.

13.2.2 Technickohospodářské pozice

První kolo výběrového řízení by mělo proběhnout nejen strukturovanou formou (návrh otázek je uveden v části 13.3), ale mělo by se také vyvíjet podle informací sdělených uchazečem. Pohovor realizovaný přímým nadřízeným by měl poskytnout podrobné informace o náplni práce pracovní pozice, které se pohovor týká. Následovat by měly otázky, které si potenciální nadřízený předem připravil. Po této části by měl být dán prostor na dotazy uchazeče.

Jelikož se jedná o odbornou pozici, měly by být součástí také praktické a znalostní testy. Tyto testy by byly písemné a připravil by je současný zaměstnanec, na jehož místo má uchazeč nastoupit, společně s přímým nadřízeným. Nezbytnou částí testů by mělo být prokázání aktivní znalosti práce na počítači, neboť i v této oblasti mají uchazeči tendenci své schopnosti přeceňovat. Návrhy testů základních dovedností v programu MS Word a MS Excel jsou vypracovány v PŘÍLOHA P IV a v PŘÍLOHA P V.

U THP by měl být postup do druhého kola podmíněn úspěšným splněním písemných testů alespoň na 85 %.

Druhé kolo by mělo probíhat spíše neformálním způsobem za účasti přímého nadřízeného a ředitele společnosti. Jeho účelem by byl výběr nového zaměstnance ze dvou nejvhodnějších účastníků výběrového řízení a oboustranné upřesnění svých očekávání.

13.2.3 Pozice s průkazem odbornosti

Výběrové řízení by mělo probíhat podobně jako u technickohospodářských pracovníků. Stávající systém výběrového řízení pracovníků na pozice s průkazem odbornosti i na pozice

zařazené v kategorii ostatní se neliší. Jelikož se ve většině případů jedná o výkon rizikových prací a prací, u kterých je nutné mít určité znalosti, bylo by adekvátní využívat také znalostních a praktických zkoušek.

Protože je činnost společnosti z velké části ovlivněna sezónností, není mnohdy možné ani vhodné provádět praktické zkoušky. Během pohovoru by ale mohly být tyto zkoušky prováděny alespoň teoreticky, aby se zjistilo, zda uchazeč o práci má nějaké znalosti z hlediska bezpečnosti i odbornosti týkající se dané pozice. Například uchazeč o práci na středisku veřejná zeleň by měl za úkol popsat postup při kácení stromu tak, aby byly dodrženy bezpečnostní podmínky, uchazeč na pozici svářeče by měl být prozkoušen z toho, zda ví, jakou metodu zvolit při svařování daných druhů materiálu apod.

U uchazečů, u nichž je nutný řidičský průkaz, by bylo účelné vyžadovat Výpis z bodového hodnocení řidiče, aby se předešlo situaci, kdy nový zaměstnanec při jednom přestupku přijde o řidičské oprávnění.

13.2.4 Ostatní pracovníci

U ostatních pracovníků by výběr pracovníků mohl probíhat pouze na základě životopisu a pohovoru s přímým nadřízeným.

13.2.5 Odmítnutí neúspěšných uchazečů

Personalistka by měla všem neúspěšným uchazečům zaslat odmítavou odpověď. Děkovné odmítavé e-maily posílí dobré jméno firmy. Lidé si mezi sebou řeknou, že si společnost váží všech uchazečů a při dalším výběrovém řízení se může o místo přihlásit více zajímavých kandidátů.

Pro personalistku by bylo nejjednodušší připravit si pár řádků textu do šablony, kterou by upravovala dle dané pozice. Upravený text je pak nejjednodušší zaslat najednou všem uchazečům e-mailem pomocí skryté kopie, čímž si ušetří spoustu času.

13.3 Strukturovaný pohovor

Na začátku pohovoru je slušné se představit a uvést pozici, na které ten, kdo pohovor vede, pracuje. Informacemi o programu pohovoru lze snížit nervozitu uchazeče. Nutné je od počátku vnímat řeč těla, která o kandidátovi hodně vypovídá.

Pohovor by neměl být příliš formální, ale měl by obsahovat otázky, které budou položeny všem uchazečům, aby bylo možno jejich odpovědi srovnávat. Pohovor by bylo vhodné začít osobními otázkami:

1. Můžete se nám blíže představit?
2. Co Vás motivuje?
3. Jaké jsou Vaše silné stránky?
4. Jaké jsou Vaše slabé stránky?
5. Máte nějaké zájmy a koníčky?
6. Pracujete raději sám/sama nebo v týmu?

Chybět by neměly ani dotazy týkající se vzdělání, pracovních zkušeností a životopisu obecně. Tazatel by se měl zaměřit zejména na otázky, kterými si upřesní nesrovnalosti nebo doplní informace, které v životopise získal:

1. Proč jste nedokončil/a své vzdělání?
2. Na jaké úrovni jsou vaše jazykové znalosti?
3. V jakých počítačových programech umíte pracovat?
4. Které kurzy jste absolvoval/a?
5. Mohl/a byste stručně popsat náplň práce ve vašem posledním zaměstnání?
6. Proč jste tak často střídal/a zaměstnání?

Tyto otázky je dobré pokládat před představením nabízené pozice, aby kandidát neměl tendenci se do daných požadavků „vymodelovat“.

Po těchto otázkách by se tazatel mohl zaměřit na představení firmy, pozice a na otázky týkající se kariérní dráhy uchazeče:

1. Proč byste chtěl/a pracovat v naší společnosti?
2. Jak jste se dozvěděl/a o nabízené pozici?
3. V čem bude váš přínos pro naši společnost?
4. Obsahuje tato práce něco, co vám chybělo ve vašem posledním zaměstnání?
5. Kde v kariérním postupu vidíte své místo za tři roky?
6. Jaké výhody a nevýhody mělo vaše poslední zaměstnání?
7. Jakého kariérního postupu se vám podařilo dosáhnout?

Součástí pohovoru by měly být i dotazy týkající se finančního ohodnocení:

1. Kolik si chcete vydělat?
2. Jak by podle vás měl zaměstnavatel tuto práci finančně ohodnotit?
3. Jakým způsobem jste získal/a představu o tom, jakou výši mzdy můžete požadovat?
4. Proč jste ochoten/ochotna přijmout nižší finanční ohodnocení?

Na závěr pohovoru je nutno sdělit kandidátovi další průběh výběrového řízení (kdy bude vyrozuměn o výsledku, jaké další případné pohovory nebo testy uchazeče čekají). Následovat by měly dotazy kandidáta a poté by začalo testování.

Výše uvedené otázky jsou pouze návrhy otázek, které by při pohovoru mohly zaznít. Konkrétní otázky se musí odvíjet od druhu nabízené pozice. Jiné otázky budou pokládány technickohospodářským pracovníkům, pracovníkům s průkazem odbornosti a pracovníkům, na které nejsou kladeny žádné větší požadavky. Množství otázek také závisí na čase, který je pro pohovor vymezen.

Je také mnoho otázek, které by zaznít při pohovoru neměly. I přestože jsou to dotazy, které by mnohdy rozhodly o výběru jiného kandidáta, protože mohou ukázat, jak se chová kandidát ve stresu, není dobré je pokládat, protože jsou protiprávní. Patří sem např.:

- Plánujete v nejbližších letech rodinu?
- Byl/a jste někdy v minulosti trestán/a a proč?
- Jste členem odborů?
- Nemáte pocit, že jste pro tuto práci příliš mladý/mladá, resp. starý/stará?
- Jste těhotná?

Aby bylo možno lépe vyhodnotit pomocí pohovoru jednotlivé uchazeče, měl by si tazatel stanovit škálu bodového hodnocení a jednotlivým odpovědím přidělovat body. Uchazeči s nejvyšším součtem bodů by postoupili do druhého kola.

14 NÁVRH ZLEPŠENÍ SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti Technické služby Otrokovice s.r.o. nemá adaptační proces, jehož délka je zpravidla shodná se zkušební dobou, žádný řád ani definovanou strukturu. Proces pracovní i sociální adaptace začíná představením nového pracovníka nadřízeným a spolupracovníkům a nadále se vyvíjí pouze podle toho, jak pověřený pracovník zaškolení provádí. Hodnotící a zpětnovazební rozhovor se provádí pouze v průběhu pracovního procesu, což není nejlepší řešení. Jde spíše o neformální hodnocení, jehož prostřednictvím dochází ke zjištění problémů a jejich včasné nápravě.

Zavedení řízeného procesu adaptace by mělo snížit fluktuaci zaměstnanců ve zkušební době, rychleji dosáhnout požadovaných pracovních výkonů a snáze zapojit nového zaměstnance do pracovního týmu.

14.1 Adaptační proces

14.1.1 První fáze

První fáze adaptačního procesu by u všech zaměstnanců začínala obdržetím orientačního balíčku, který by byl novému zaměstnanci předán před nástupem do zaměstnání.

14.1.2 Druhá fáze

Další fáze by byla zahájena podpisem pracovní smlouvy. Po podpisu pracovní smlouvy, vyplnění osobního dotazníku a splnění dalších nutných formalit, převezme nový pracovník od personalistky plán adaptace. Poté pracovník absolvuje vstupní školení, školení BOZP a PO. Následně si zaměstnanec přebírá vedoucí pracovník, který mu poskytne informace o firemní kultuře a poslání společnosti, seznámí ho s popisem práce a jednotlivými úkoly a cíly, které by měl zaměstnanec během adaptačního procesu splnit. Protože se zpravidla nepřijímá více pracovníků v jeden den, může se pracovníkovi jeho nadřízený plně věnovat a odpovědět na všechny případné dotazy.

14.1.3 Třetí fáze

Třetí fáze by byla zahájena nástupem nového zaměstnance na pracoviště. Tato část by měla být připravována individuálně nejen pro každou pracovní kategorii, ale i pro každou pracovní pozici. Neméně důležité je zohlednit, zda se jedná o pracovníka s praxí nebo o absolventa, o pracovníka, který se do společnosti vrací po dlouhé absenci (mateřská dovolená, dlouhodobá nemoc apod.) anebo o nového zaměstnance.

Vedoucí pracovníci

Mentorem by měl být pracovník, na jehož pracovní pozici byl nový zaměstnanec přijat. Zaučení by se zaměřovalo nejen na řízení pracovníků a plánování prováděných činností, ale také na potřebnou administrativu. Účelné by bylo, kdyby mentor vypracoval seznam administrativních činností s termíny, ve kterých je v průběhu měsíce nutno tyto činnosti vykonat. Lépe by se tak dala zkoordinovat a naplánovat práce v kanceláři a v terénu, protože nový pracovník se musí v poměrně krátké době zaškolit na všechny sezónní činnosti, které bude mít v průběhu roku na starosti.

Vedoucí pracovníci často komunikují se zaměstnanci městského úřadu Otrokovice. V rámci adaptace je tedy nutné seznámit je nejen se spolupracovníky a podřízenými, ale také s pracovníky příslušných odborů města Otrokovice.

Technickohospodářští pracovníci

Stejně jako u vedoucích pozic by měl být mentorem pracovník, jež z obsazované pracovní pozice odchází. Jeho stěžejním úkolem by bylo průběžné zaškolení na odborné PC programy, jež společnost využívá. Bez této znalosti je zaučení nemožné, neboť většina pracovní náplně je prováděna pomocí těchto programů.

Pozice s průkazem odbornosti a ostatní pracovníci

Školitelem těchto dělníků by měl být vedoucí pracovní skupiny. Než bude provedeno dílčí hodnocení – první plánovaný rozhovor, zaučoval by se pracovník na pracovní pozici, na kterou byl přijat. Poté by bylo příhodné udělat „orientační kolečko“ po společnosti, protože

v případě potřeby bývá zaměstnanec často dočasně přeřazen na jinou činnost než tu, jež je jeho stěžejní náplní práce.

14.1.4 Čtvrtá fáze

Poslední fází adaptačního procesu by mělo být celkové hodnocení adaptace, které je prováděno formou rozhovoru. Rozhovoru by se měl zúčastnit nadřízený pracovník, nový zaměstnanec a mentor. Součástí by mělo být zhodnocení celého adaptačního období a stanovení cílů a postupů vedoucích k tomu, aby zaměstnanec podával plnohodnotný výkon a zároveň byl na pracovišti spokojen.

14.2 Orientační balíček

Nový zaměstnanec nastupuje zpravidla do neznámého prostředí. Orientační balíček nebo balíček nového zaměstnance by umožnil jeho lepší začlenění mezi nové kolegy. Tento balíček by měl obsahovat:

- organizační strukturu,
- historii organizace,
- etický kodex společnosti,
- popis pracovního místa,
- benefity,
- pokyny k žádostem a formulářům využívaných zaměstnanci,
- telefonní a emailové kontakty společnosti,
- kopii kolektivní smlouvy,
- časový plán adaptace.

O pracovním místě a náplni práce je pracovník seznámen již při výběrovém řízení. Tento popis je pouze předběžný a velmi zevrubný. Aby nedocházelo k nedorozumění, měl by být podrobný popis pracovního místa součástí orientačního balíčku.

Tento balíček by měl zaměstnanec dostat před nástupem do zaměstnání, aby si ho mohl v klidu přečíst. Samozřejmě by nemělo zůstat jen u písemné formy, ale postupně by zaměstnanec dostával i informace ústní formou. Díky orientačnímu balíčku se bude moci zaměstnanec kdykoliv k informacím vrátit a nenastane tak situace, že se o některých informacích nedoví.

14.2.1 Adaptační plán

Mnohdy dochází k situacím, že zaměstnanec je o některých věcech informován vícekrát, o některých neví a o něčem byl informován se zpožděním. Proto by součástí orientačního balíčku měl být i adaptační plán, kde by bylo jasně stanoveno:

- kdy a jaké informace budou předávány,
- zda budou tyto informace podány písemnou nebo ústní formou,
- osoby, které informace poskytnou.

Tento plán nejen zajistí, že všechny informace budou předány včas, ale také umožní zaměstnanci obrátit se s dotazy kdykoliv na kompetentního pracovníka. Adaptační plán se bude lišit u vedoucích pracovníků, u THP, u pracovníků s průkazem odbornosti i ostatních pracovníků.

Návrh adaptačního plánu technickohospodářských pracovníků je v PŘÍLOHA P VI.

15 EKONOMICKÁ ANALÝZA PROJEKTU

Uskutečnění navrhovaného projektu by mělo být pro společnost přínosné. Realizací mnohých doporučených změn se zvýší náklady jen minimálně, protože tyto činnosti mohou být provedeny zaměstnanci společnosti. Do těchto změn je možno zařadit rozšíření osobního dotazníku, vytvoření praktických a znalostních testů, orientačního balíčku i adaptačního plánu.

Jediné poplatky za služby, které bude muset firma zaplatit, jsou zřízení webových stránek a zveřejnění inzerátů.

15.1 Webové stránky

Platba za vytvoření webových stránek nebude sice tvořit malou část celkových nákladů projektu, ale zřízené stránky nebudou sloužit pouze ke zlepšení účelu vyhledávání pracovníků, ale také jako důležitý prvek komunikace s veřejností.

Pro svůj projekt jsem si vybrala firmu Malota Production s.r.o., jejíž hlavní činností je tvorba webových stránek. Celkové náklady za webové stránky činí 27.225,- Kč a skládá ze základní částky za vytvoření stránek a dalších poplatků za doplňkové služby. Základní částka zahrnuje:

- provoz internetové prezentace na doméně druhého řádu,
- registrační / prodlužovací poplatek za doménu druhého řádu,
- nelimitovaný přenos dat,
- licenci k používání redakčního systému pro zaplacené období,
- uvedený prostor pro soubory na serveru,
- uvedený počet doménových emailových stránek 200 MB / schránku,
- nezapočítává se do prostoru pro soubory,
- pravidelnou zálohu dat databáze 1x24 hodin a soubory 1x7 dnů,
- zákaznickou podporu 60 minut měsíčně. (Malota Production s.r.o., 2013)

Kalkulace tvorby webových stránek dle ceníku společnosti Malota Production s.r.o. je uvedena v *Tab. 8*.

Tab. 8 Kalkulace vytvoření webových stránek (Vlastní zpracování)

POLOŽKA	JEDNORÁZOVÝ POPLATEK
Vytvoření webových stránek (základní částka)	10.900
Více menu	1.200
Vytvoření loga	3.500
Základní balíček Optimalizace pro vyhledávače (SEO)	3.500
Neomezený počet kontaktních formulářů	150
Formuláře na míru	2.000
Fulltextové vyhledávání	200
Uživatelé	850
Doména CZ	200
Celkem bez DPH	22.500
DPH 21 %	4.725
CELKEM vč. DPH	27.225

15.2 Inzerce

Ceny za inzerci volných pracovních míst se budou lišit dle kategorie, ve které jsou jednotlivé pracovní pozice zařazeny. Protože některé internetové pracovní servery jsou určeny pouze pro vyšší pracovní pozice a jiné pro nižší, je nutno zveřejňovat nabídku volných pracovních míst na různých portálech.

15.2.1 Vedoucí pracovníci

Nábor vedoucích pracovníků by byl z důvodu obtížného výběru nejefektivnější prostřednictvím personální agentury. Ceny poskytovaných služeb se liší (zpravidla se jedná o násobky nástupní mzdy kandidáta). Při výběru agentury se nevyplatí za každou cenu šetřit.

Pro případ, že by společnost služby personální agentury nechtěla využít, je v *Tab. 9* provedena kalkulace nákladů nabídky práce na vedoucí pozice formou inzerce.

Tab. 9 Kalkulace nákladů na inzerci nabídky práce na vedoucí pozice (Vlastní zpracování)

POLOŽKA	ČÁSTKA
Úřad práce (kontaktní pracoviště + web)	zdarma
Portál práce – zveřejnění nabídky	3.500,00 Kč
Kontakty na uchazeče z portálu práce	zdarma
Otrokovické noviny (1 vydání)	348,60 Kč
WEB města Otrokovice	149,40 Kč
Zlínský deník (2 vydání)	773,00 Kč
Celkem bez DPH	4.771,00 Kč
DPH 21 %	1.002,00 Kč
CELKEM vč. DPH	5.773,00 Kč

Pro vedoucí pozice byl zvolen portál www.sprace.cz. U tohoto portálu se platí poplatek za zveřejnění inzerátu na jeden měsíc. Zájemci mohou odpovídat na nabídky buď e-mailem anebo přes kontaktní formulář na pracovním portálu, takže žádné poplatky za kontakty nejsou vynakládány.

Dále by bylo vhodné využít Otrokovické noviny, web města Otrokovice a regionální tisk. V tomto projektu byl doporučen Zlínský deník.

15.2.2 Technickohospodářští pracovníci

Nabídka práce na pozici THP by měla být kromě webových stránek společnosti nabízena také na portále www.dobraprace.cz. Na tomto portálu je sice inzerce zpoplatněna a na dalším známém portálu www.zivotopisy.cz je zdarma, ale za získání kontaktu na vybraného

uchazeče se musí na obou portálech zaplatit poplatek. Už od dvanácti žádostí o zaslání kontaktu je ekonomicky výhodnější portál www.dobraprace.cz. Skutečnost, že je silný ve vyhledávání administrativních pozic, potvrzuje, že jde o nejlepší volbu portálu právě pro kategorii THP.

Opět by měla být nabídka zveřejněna v Otrokovických novinách, na webu města Otrokovice a v regionálním tisku.

Kalkulace nákladů na inzerci volného pracovního místa na pozici technickohospodářského pracovníka je zpracována v *Tab. 10*. Započítána byla měsíční platba za zveřejnění na portále práce www.dobraprace.cz, i když se inzeráty na THP vyvěšují zpravidla jen 14 dnů. Důvodem je, že nejnižší možná doba, na niž je možno zveřejnění zaplatit, je jeden měsíc. Získání kontaktů na uchazeče zaregistrované na portále, jež odpovídají požadavkům společnosti, je zpoplatněno. Ve výše uvedené kalkulaci je počítáno se čtrnácti vyhovujícími uchazeči.

Nabídka ve Zlínském deníku bude zveřejněna ve dvou střeďechních vydáních.

Tab. 10 Kalkulace nákladů na inzerci nabídky práce THP (Vlastní zpracování)

POLOŽKA	ČÁSTKA
Úřad práce (kontaktní pracoviště + web)	zdarma
Portál práce – zveřejnění nabídky	680,00 Kč
Kontakty na uchazeče z portálu práce	315,00 Kč
Otrokovické noviny (1 vydání)	348,60 Kč
WEB města Otrokovice	149,40 Kč
Zlínský deník (2 vydání)	773,00 Kč
Celkem bez DPH	2.266,00 Kč
DPH 21 %	476,00 Kč
CELKEM vč. DPH	2.742,00 Kč

15.2.3 Pozice s průkazem odbornosti

Pro pozice s průkazem odbornosti budou nejvýhodnější webové stránky společnosti a města Otrokovice a portál www.hledampraci.cz.

Z tisku je doporučen opět měsíčník Otrokovické noviny a Zlínský deník.

Kalkulace nákladů na inzerci nabídky práce na pozice s průkazem odbornosti je uvedena v *Tab. 11*. Nabídka práce na pozice v této kategorii je zveřejňována čtyři týdny. Z tohoto důvodu jsou v kalkulaci uvedena u Zlínského deníku čtyři vydání. Předpokládá se, že inzerát bude uveden vždy ve střeďechním vydání. V případě zájmu může firma zvolit i inzerci v Rádiu Čas – Zlínsko a v Rádiu Kiss Publikum. Jedná se o regionální rádia a na těchto stanicích je nabídka práce bezplatná.

Tab. 11 Kalkulace nákladů na inzerci nabídky práce (Vlastní zpracování)

POLOŽKA	ČÁSTKA
Úřad práce (kontaktní pracoviště + web)	zdarma
Portál práce – zveřejnění nabídky	500,00 Kč
Kontakty na uchazeče z portálu práce	zdarma
Otrokovické noviny (1 vydání)	348,60 Kč
WEB města Otrokovice	149,40 Kč
Zlínský deník (4 vydání)	1.546,00 Kč
Rádio	zdarma
Celkem bez DPH	2.544,00 Kč
DPH 21 %	534,00 Kč
CELKEM vč. DPH	3.078,00 Kč

15.2.4 Ostatní pracovníci

Jelikož na tuto pozici nejsou kladeny zpravidla žádné požadavky a může ji vykonávat kdokoliv, bude dostačující inzerce na webových stránkách firmy a na úřadu práce. Jako doplňkovou inzerci může společnost zvolit opět rádio. Inzerce na úřadu práce i na vybraných rádiích je zdarma, proto kalkulace u těchto pracovníků není zhotovena.

16 ČASOVÁ ANALÝZA PROJETKU

Součástí projektu je časová analýza projektu pro dělníky, protože pro tuto skupinu bude projekt nejčastěji využíván. V *Tab. 12* jsou uvedeny jednotlivé činnosti, které musí být v rámci celého projektu vykonány, a počet dnů, během kterých budou tyto aktivity realizovány.

Tab. 12 Časová analýza projektu (Vlastní zpracování)

ČINNOST	POPIS ČINNOSTI	DOBA TRVÁNÍ (DNY)	PŘEDCHOZÍ ČINNOST
A	Přijetí požadavku vedoucího pracovníka na výběr uchazeče na volné pracovní místo	1	-
B	Sestavení inzerátu a jeho zveřejnění	1	A
C	Evidence uchazečů, shromáždění a vyhodnocování dokumentů přijatých od uchazečů	28	B
D	Stanovení kritérií pro výběrové řízení	1	B
E	Vypracování seznamu otázek pro uchazeče a příprava testů	2	D
F	Pozvání všech uchazečů o nabízené pracovní místo k osobnímu pohovoru	1	C, E
G	1. kolo výběrového řízení	7	F
H	Vyhodnocení osobních pohovorů	1	G
I	Výběr uchazeče a sdělení výsledku výběrového řízení všem zúčastněným uchazečům	1	H
J	Příprava materiálu pro zlepšení adaptačního procesu (orientační balíček, adaptační plán, ...)	3	E, I
K	Přijetí pracovníka do pracovního poměru	1	I
L	Proces adaptace	95	J, K

16.1 Zpracování pomocí grafu WinQSB

Pro vypracování časové analýzy byl využit program WinQSB. V *Tab. 13* je uveden přehled činností, které je nutno vykonat, aby bylo možno projekt realizovat.

Tab. 13 Přehled nezbytných činností směřujících k provedení projektu (Vlastní zpracování)

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	1
3	C	B	28
4	D	B	1
5	E	D	2
6	F	C,E	1
7	G	F	7
8	H	G	1
9	I	H	1
10	J	E,I	3
11	K	I	1
12	L	J,K	95

16.1.1 Kritická cesta

Podle výše uvedené *Tab. 13* je možno usuzovat, že kritická cesta je:

$$A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J \rightarrow K \rightarrow L$$

Kritickou cestu tvoří úkoly, které přímo ovlivňují délku projektu. Po ukončení poslední činnosti, která je součástí kritické cesty, je dokončen celý projekt. Zkrácení nebo prodloužení úkolu na kritické cestě má vliv na termín dokončení projektu.

Pro projekt je tedy nutné znát skutečnou kritickou cestu, k čemuž byl využit program WinQSB. Tato kritická cesta je vypracována v *Tab. 14*. Bylo zjištěno, že celý projekt bude trvat 138 dnů a existuje pouze jedna kritická cesta:

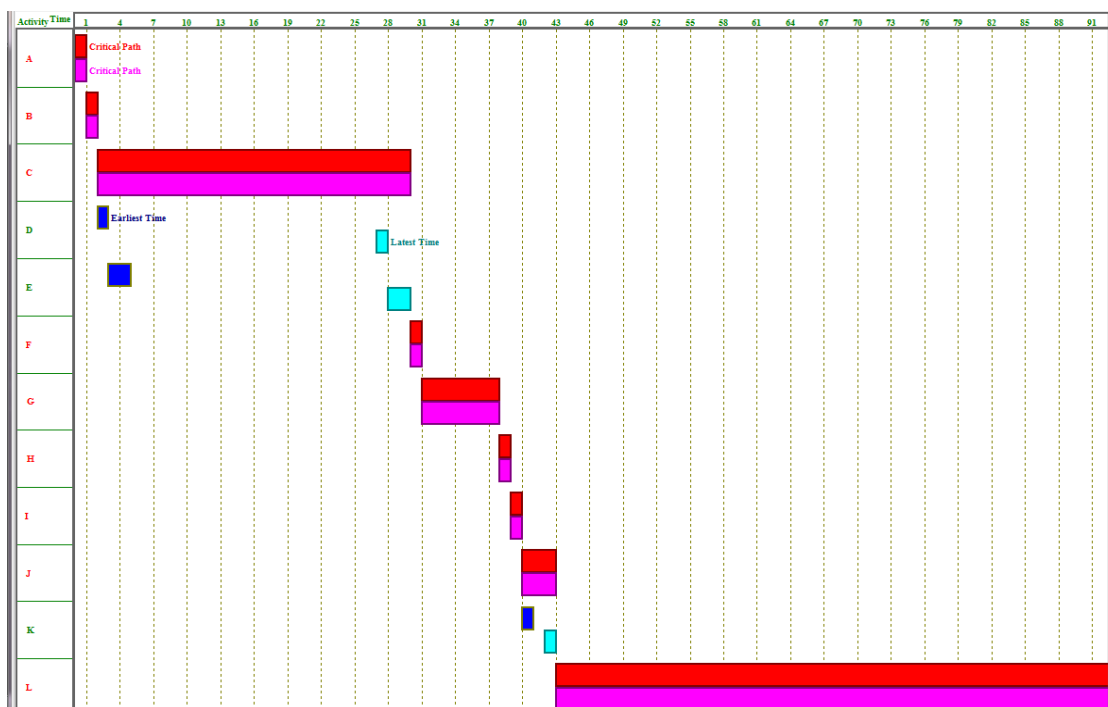
$$A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J \rightarrow L$$

Tab. 14 Kritická cesta (Vlastní zpracování)

03-21-2013	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	F
5	G
6	H
7	I
8	J
9	L
Completion Time	138

16.1.2 Ganttův diagram

Ganttův diagram je nejpoužívanějším typem diagramu, který se při řízení projektů využívá. Umožňuje snadno sledovat plnění vzhledem k plánu. Při jeho tvorbě je dle typu programu, ve kterém je vytvářen, možno zobrazovat i závislosti mezi jednotlivými činnostmi. Kromě návazností se sleduje i procento plnění úkolů a celková doba trvání projektu. Ganttův diagram slouží k vizualizaci průběhu sledovaného procesu.



Obr. 10 Ganttův diagram (Vlastní zpracování)

V Ganntově diagramu vytvořeného programem WinQSB (Obr. 10) je červenou a růžovou barvou znázorněna kritická cesta, tmavě modrou barvou nejdříve možný začátek činnosti a světle modrou barvou nejpozději možný konec činnosti. Vzdálenost mezi těmito modrými body jednotlivých úkolů znázorňuje časovou rezervu.

16.1.3 Časová rezerva

Celková časová rezerva stanoví počet dnů, o který je možno prodloužit dobu trvání úkolu nebo posunout nejdříve možný začátek, aniž by to ovlivnilo celkovou délku projektu.

Nejdříve možný začátek a konec činnosti, nejpozději přípustný začátek a konec činnosti a celkovou časovou rezervu lze velmi přehledně zobrazit i pomocí Tab. 15 vygenerované programem WinQSB.

Kritickou cestu tvoří činnosti s nulovou časovou rezervou.

Tab. 15 Časové rezervy (Vlastní zpracování)

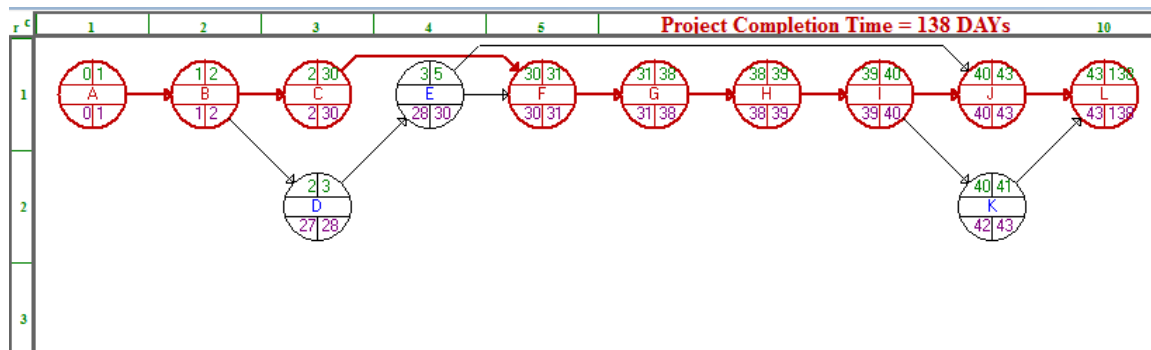
03-21-2013 10:35:15	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	Yes	28	2	30	2	30	0
4	D	no	1	2	3	27	28	25
5	E	no	2	3	5	28	30	25
6	F	Yes	1	30	31	30	31	0
7	G	Yes	7	31	38	31	38	0
8	H	Yes	1	38	39	38	39	0
9	I	Yes	1	39	40	39	40	0
10	J	Yes	3	40	43	40	43	0
11	K	no	1	40	41	42	43	2
12	L	Yes	95	43	138	43	138	0
	Project	Completion	Time	=	138	DAYs		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

V případě tohoto projektu je možno nalézt časovou rezervu u činnosti D (Stanovení kritérií pro výběrové řízení), E (Vypracování seznamu otázek pro uchazeče a příprava testů) a K (Přijetí pracovníka do pracovního poměru).

16.1.4 Síťový diagram

Síťový diagram je grafickým znázorněním závislosti jednotlivých činností. Uzly znázorňují jednotlivé činnosti a čáry představují závislost mezi nimi.

Kritickou cestu na *Obr. 11* zvýrazňují červeně označené uzly a čáry. Ostatní uzly jsou činnosti s časovou rezervou.



Obr. 11 Graf – Síťový diagram vytvořený programem WinQSB (Vlastní zpracování)

17 RIZIKOVÁ ANALÝZA

V této kapitole je sjednocen pohled na míru dopadu a pravděpodobnost výskytu identifikovatelných rizik.

V *Tab. 16* je vymezena škála pravděpodobnosti výskytu rizika a v *Tab. 17* významnost dopadu rizika.

Tab. 16 Pravděpodobnost výskytu rizik (Vlastní zpracování)

ÚROVEŇ	OZNAČENÍ	POPIS PRAVDĚPODOBNOTI VÝSKYTU RIZIKOVÉ FAKTORU
5	téměř jisté	objeví se prakticky ve všech situacích
4	pravděpodobné	objeví se prakticky ve většině situací
3	možné	občas se objeví
2	neppravděpodobné	mohlo by se někdy objevit
1	téměř vyloučené	mohlo by se objevit spíše výjimečně

Tab. 17 Významnost vlivu/dopadu rizika (Vlastní zpracování)

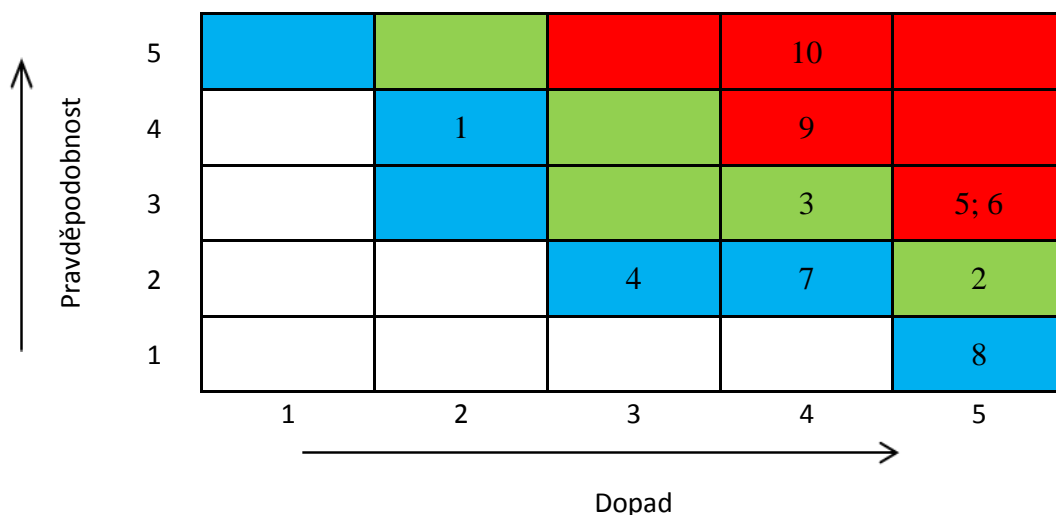
ÚROVEŇ	OZNAČENÍ DOPADU	POPIS DŮSLEDKŮ RIZIKOVÉHO FAKTORU
5	vysoce významný	obrovské
4	velmi významný	značné
3	významný	poměrně velké
2	drobný	citelné, ale nikoliv významné
1	téměř neznatelný	prakticky žádné

Při hodnocení rizik v *Tab. 18* je přiřazena každému riziku míra pravděpodobnosti jeho výskytu (dle *Tab. 16*) a významnost z hlediska jeho dopadu (na základě *Tab. 17*).

Tab. 18 Hodnocení rizik (Vlastní zpracování)

ČÍSLO RIZIKA	IDENTIFIKOVANÉ RIZIKO	PRAVDĚPO- DOBNOST	DOPAD	ÚROVEŇ RIZIKA
1	Nedostatek uchazečů z interních pracovníků	4	2	8
2	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	2	5	10
3	Nesprávně zvolené prostředky inzerce	3	4	12
4	Nepravdivé údaje v osobním dotazníku	2	3	6
5	Výběr nekvalitní personální agentury	3	5	15
6	Nesprávně vedený pohovor	3	5	15
7	Neochota připravit písemné testy	2	4	8
8	Nepřátelské vztahy nového zaměstnance s kolegy	1	5	5
9	Nedodržení termínu některé činnosti projektu	4	4	16
10	Překročení plánovaných nákladů projektu	5	4	20

Na Obr. 12 jsou výše identifikovaná rizika rozdělena do matice rizik dle výsledku hodnocení rizik v Tab. 18. V matici jsou pro větší přehlednost uvedena čísla jednotlivých rizik, aby bylo i z matice ihned zřejmé, s jakou pravděpodobností může dané riziko nastat a jak velký by mělo dopad.



Obr. 12 Matice rizik (Vlastní zpracování)

Legenda k Obr. 12:

	Kritická rizika
	Závažná rizika
	Zvýšená rizika
	Přijatelná rizika

Z pohledu závažnosti rizika můžeme rizika projektu seřadit následovně:

1. kritická rizika:

- překročení plánovaných nákladů projektu,
- nedodržení termínu některé činnosti projektu,
- výběr nekvalitní personální agentury,
- nesprávně vedený pohovor.

2. závažná rizika:

- nesprávně zvolené prostředky inzerce,
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků

3. zvýšená rizika:

- neochota připravit písemné testy,
- nedostatek uchazečů z interních pracovníků,
- nepravdivé údaje v osobním dotazníku,
- nepřátelské vztahy nového zaměstnance s kolegy

17.1 Doporučená řešení pro minimalizaci kritických rizik

Změna předpokládaných nákladů

U tohoto projektu se dá očekávat nedodržení plánovaných nákladů. Příčinou je závislost na velikosti inzerátu, počtu získaných kontaktů na uchazeče a zvyšování cen za inzerci. Změnit se mohou také nároky vedení společnosti na webové stránky, od nichž se bude odvíjet i cena. Protože společnost dosud nevyužívala téměř žádnou placenou inzerci, dá se předpokládat, že se jí některé doporučované způsoby inzerce nebudou líbit.

Je důležité si uvědomit, že snaha o snižování nákladů ponecháním nefunkčních webových stránek, nevyužíváním personální agentury a zkracování doby inzerce nebo místa inzerce povede pouze k získávání dalších nekvalitních zaměstnanců a nebude dosaženo ani snížení současné vysoké míry fluktuace.

Nedodržení termínu některé činnosti projektu

Nejvyšší riziko nedodržení termínu je u činnosti Evidence uchazečů, shromáždění a vyhodnocování dokumentů přijatých od uchazečů, protože se může stát, že ve stanoveném termínu nebude dostatek vyhovujících uchazečů, z nichž by se mohl vybrat kandidát s odpovídajícími požadavky. Společnost by měla uvážit, zda by nebylo účelnější u některých pracovních pozic rozšířit počet inzertních míst i za předpokladu, že dojde ke zvýšení nákladů.

Výběr nekvalitní personální agentury

V případě využití služeb personální agentury by se měla společnost zaměřit na to, zda má agentura licenci MPSV a je členem Asociace provozovatelů personálních služeb. Vhodnější je vybrat agenturu, která se specializuje na obor, pro který je pracovník vybírán. Jasně formulovaná a korektní jednání by mělo být u vybrané agentury samozřejmostí.

Nesprávně vedený pohovor

Klíčový je výběr otázek a poměr komunikace. Více než 75 % by mělo být na kandidátovi. Aby toho bylo docíleno, je nutno využít otevřených i uzavřených otázek. Protože kandidáti jsou obvykle na rozhovor připraveni a mají naučené odpovědi na otázky, které se obvykle kladou, je účelné klást i dotazy, na něž není uchazeč naučen. Typickým příkladem jsou takové otázky, jimiž se ptáme na podrobnosti některých odpovědí.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vybrat nejefektivnější metody pro získávání, výběr a příjem pracovníků ve firmě Technické služby Otrokovice, s.r.o. Vycházela jsem z teoretických poznatků, jež jsem čerpala v odborné literatuře a ze zkušeností personalistky společnosti.

Základem projektu bylo vypracování analýzy společnosti. Protože nebyl projekt vypracován jen pro jednu pracovní pozici, ale obecně pro celou společnost, vytvořila jsem čtyři základní kategorie, do nichž byli jednotliví pracovníci zařazeni.

Nejprve jsem analyzovala firemní prostředí pomocí SWOT analýzy a mapy vnímání společnosti. Z výsledků SWOT analýzy lze konstatovat, že nejslabší stránkou společnosti je vysoká fluktuace zaměstnanců. Za největší hrozbu je považována konkurence. Důvodem není jen to, že stávající anebo nová konkurence může získat část zákazníků společnosti, ale také to, že kvalitní uchazeči o práci dají přednost konkurenčním firmám. Aby bylo zřejmé, jak silnou pozici má společnost u uchazečů o práci ve srovnání s firmami se stejným předmětem a místem podnikání, vypracovala jsem mapu vnímání společnosti.

Při analýze současného stavu personální práce ve společnosti bylo zjištěno, že při získávání zaměstnanců je využíváno pouze služeb úřadu práce, inzerce v Otrokovických novinách a na webu města Otrokovice. Po předvýběru zůstává vysoký počet uchazečů, kteří postoupí do 1. kola výběrového řízení. Důvodem je nedostatek informací, jejichž zhodnocením by personalistka vybrala pouze uchazeče, kteří splňují všechny potřebné požadavky. Praktické testy ani otázky na pohovor nejsou písemně předem připraveny, což znemožňuje objektivní srovnání uchazečů. Proces adaptace je v analyzované společnosti aplikován pouze částečně a není nijak organizován. Na základě výsledků dotazníkového šetření u stávajících pracovníků i pracovníků, s nimiž byl pracovní poměr již rozvázán, lze konstatovat, že proces získávání, výběru a příjmu pracovníků není nejlepší.

V projektové části je pro každou kategorii pracovníků navrženo samostatné řešení problémů zjištěných v analytické části. Při získávání i výběru pracovníků na vedoucí pozice je nejúčelnější využití personálních agentur. Vyhledávání ostatních pracovníků by mělo probíhat formou inzerce na pracovních portálech, v tisku, případně v rádiu. Důležitou součástí projektu je velká inovace webových stránek, kde budou zveřejňována volná pracovní místa, potřebné formuláře, kontakty apod. Pro výběrové řízení je doporučeno vypracování sezna-

mu otázek na výběrový pohovor včetně písemných a praktických testů. Společnost by se měla zaměřit také na proces adaptace, jež by začínal ještě před podpisem pracovní smlouvy. Uspadnit by jej měl tzv. orientační balíček.

Při vypracovávání projektu jsem se snažila nalézt řešení, které by bylo efektivní, ale zároveň z ekonomického a časového hlediska nepříliš náročné. Po zpracování rizikové analýzy jsem navrhla také opatření vedoucí k minimalizaci kritických rizik.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

CENKOVÁ, Tamara, Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ a Vladka FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, 2011. *Grafologie v poradenské a terapeutické praxi: co lze vyčíst z písma druhých*. Vyd. 1. Praha: Grada, 144 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4729-206.

Česká republika. Zákon o zaměstnanosti. In: č. 435/2004 Sb. 2004. Dostupné z: http://www.fulsoft.cz/33/435-2004-sb-aktualni-zneni-ucinne-od-1-4-2012-zakon-o-zamestnanosti-uniqueidOhwOuzC33qe_hFd_jrpTp4FeirpAf-vPpMxL-bHi88CD-vMUnwPlw/#ctx=p12

DALE, Margaret, c2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ix, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

Formy testování uchazečů o práci. *Do práce!* [online]. 2008 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.doprace.cz/formy-testovani-uchazecu-o-praci/>

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada. 176 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2607-6.

FUK. Zaměstnavatelé požadující výpis z rejstříku trestů mohou porušovat zákoník práce. *EuroZpravy.cz* [online]. 15.6.2011 [cit. 2012-07-17]. Dostupné z: <http://domaci.eurozpravy.cz/politika/29245-zamestnavatele-pozadujici-vypis-z-rejstriku-trestu-mohou-porusovat-zakonik-prace/>

HRONÍK, František, 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 311 s. ISBN 80-722-6161-4.

JAY, Ros, 2007. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada. 138 s. Brilantně. ISBN 978-80-247-1944-3.

JOUZA, JUDr. Ladislav. Rekvalifikace podle novely zákona o zaměstnanosti. *Účetnictví v zemědělství 2009/1* [online]. 2009, roč. 2009, č. 1 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z:

<http://www.ucetnikavarna.cz/dokument/nahled-dokumentu/doc-d35434v45123p1-rekvalifikace-podle-novely-zakona-o-zamestnanosti/?query=rekvalifikace>

KLÍMOVÁ, Ing. Růžena. Činnosti při skončení pracovního poměru. *Verlag Dashöfer* [online]. 2011, č. 3 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/cinnosti-pri-skonceni-pracovniho-pomeru-cid256144/>

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOCIANOVÁ, Renata, 2007. *Personální řízení*. vyd. 2. Praha: Mowshe, 231 s. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9946-4.

KOLMAN, Luděk et al., 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde Praha, 2010. 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

KULÍKOVÁ, Anna. Personalistika: Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr. *Gastroprace* [online]. © 2006 - 2012 [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html>

MARTINOVIČOVÁ, Dana. Akela.mendelu.cz: Podniková ekonomika. *Mendelova univerzita v Brně: Provozně ekonomická fakulta* [online]. 2011, 6.12.2011 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: https://akela.mendelu.cz/~xhorak10/1.semestr/pc/ZPE/PEK_12-11-student.pdf

Malota Production s.r.o. [online]. © 2013 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.malotaproduction.cz/tvorba-webovych-stranek/cenik>

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 380 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

NEUGEBAUER, Tomáš. O bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Útvaru BOZP a PO Všeobecné fakultní nemocnice v Praze [online]. 2009, 1.6.2009 [cit. 2012-08-01]. Dostupné z: http://bozppo.vfn.cz/o_BOZP.htm

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3

PROFIT. Zpětná vazba na adaptaci nových zaměstnanců není využívána u třetiny společností. *Profit.cz* [online]. 16.11.2011 [cit. 2012-08-01]. Dostupné z: <http://profit.tyden.cz/clanek/zpetna-vazba-na-adaptaci-novych-zamestnancu-neni-vyuzivana-u-tretiny-spolecnosti/>

ŘÍČAN, Pavel, 2010. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-802-4731-339.

SCHMIED, Zdeněk. Vstupní lékařské prohlídky od 1. dubna 2013 jinak. *Mzdová účetní 3/2013*. Olomouc: ANAG, roč. 2013, č. 3.

SIEGEL, Zbyněk, 2008. *Sestavte si atraktivní životopis*. 1. vyd. Praha: Grada, 179 s. ISBN 978-80-247-2447-8.

SRPOVÁ, Jitka, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STÝBLO, Ing. Jiří. Abeceda personálních činností, personální agenda a dokumentace. *Daňový portál profesionálů a daňových poradců* [online]. 15.11.2005 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1066v1042-abeceda-personalnich-cinnosti-personalni-agenda-a-dokumentace/?#heading1>

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠEVELOVÁ, Irena. Jak napsat motivační dopis. *Top Životopis* [online]. 9.4.2011 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.topzivotopis.cz/motivacni-dopis/>

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠUBRT, Bořivoj. *Abeceda mzdové účetní 2012*. Olomouc: ANAG, 2012, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-716-4.

ŠUGÁROVÁ, Kateřina. EFIS: Personální management. *Technická univerzita v Liberci: Ekonomická fakulta* [online]. 2011, 6.3.2011 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z:

http://ilex.kin.tul.cz/~katerina.sugarova/multiedu/Personalni_management/Personalni_management.pdf

VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ, 2011. Sociologické aspekty managementu. Vyd. 1. Praha: Grada, 200 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.

VACULÍK, Martin, 2010. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Vyd. 1. Brno: NC Publishing, 202 s. Gaia. ISBN 978-80-903858-8-7.

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

WÖHE, Günter a KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, xxix, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí

PHM Pohonné hmoty

PO Požární ochrana

THP Technicko-hospodářský pracovník

ÚP Úřad práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Personální plánování jako součást strategického plánu podniku (Synek a Kislingerová, 2010, s. 229).....</i>	<i>19</i>
<i>Obr. 2 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování)</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 3 Graf – Mapa vnímání společnosti (Vlastní zpracování)</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 4 Graf - složení zaměstnanců společnosti dle věku (Vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 5 Graf – Složení zaměstnanců společnosti dle středisek (Vlastní zpracování).....</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 6 Graf - Složení zaměstnanců dle kategorií (Vlastní zpracování)</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 7 Graf – Počet odevzdaných dotazníků (Vlastní zpracování).....</i>	<i>62</i>
<i>Obr. 8 Graf – Zdroj informací o volném pracovním místě (Vlastní zpracování).....</i>	<i>63</i>
<i>Obr. 9 Graf – Nástroje využívané při hledání zaměstnání (Vlastní zpracování).....</i>	<i>64</i>
<i>Obr. 10 Ganttův diagram (Vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>
<i>Obr. 11 Graf – Síťový diagram vytvořený programem WinQSB (Vlastní zpracování)</i>	<i>92</i>
<i>Obr. 12 Matice rizik (Vlastní zpracování)</i>	<i>95</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů (Wöhe, 2007, s. 143)</i>	22
<i>Tab. 2 Validita metod výběru pracovníků (Koubek, 2007, s. 184)</i>	35
<i>Tab. 3 Matematický model SWOT analýzy (Vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 4 Vyhodnocení průzkumu (Vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 5 Složení zaměstnanců společnosti dle věku (Vlastní zpracování).....</i>	51
<i>Tab. 6 Složení zaměstnanců společnosti dle jednotlivých středisek (Vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tab. 7 Složení zaměstnanců dle kategorií (Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tab. 8 Kalkulace vytvoření webových stránek (Vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tab. 9 Kalkulace nákladů na inzerci nabídky práce na vedoucí pozice (Vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tab. 10 Kalkulace nákladů na inzerci nabídky práce THP (Vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 11 Kalkulace nákladů na inzerci nabídky práce (Vlastní zpracování)</i>	86
<i>Tab. 12 Časová analýza projektu (Vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 13 Přehled nezbytných činností směřujících k provedení projektu (Vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tab. 14 Kritická cesta (Vlastní zpracování)</i>	90
<i>Tab. 15 Časové rezervy (Vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tab. 16 Pravděpodobnost výskytu rizik (Vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tab. 17 Významnost vlivu/dopadu rizika (Vlastní zpracování)</i>	93
<i>Tab. 18 Hodnocení rizik (Vlastní zpracování)</i>	94

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: VÝHODY A NEVÝHODY ASSESSMENT CENTRE (VACULÍK, 2010, S. 23).....	108
PŘÍLOHA P II : DOTAZNÍK (MAPA VNÍMÁNÍ)	110
PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK	111
PŘÍLOHA P IV: PRAKTICKÝ TEST ZÁKLADNÍCH DOVEDNOSTÍ MS WORD	114
PŘÍLOHA P V: PRAKTICKÝ TEST ZÁKLADNÍCH DOVEDNOSTÍ MS EXCEL	115
PŘÍLOHA P VI: ADAPTAČNÍ PLÁN	116

**PŘÍLOHA P I: VÝHODY A NEVÝHODY ASSESSMENT CENTRE
(VACULÍK, 2010, S. 23)**

VÝHODY ASSESSMENT CENTRE	NEVÝHODY ASSESSMENT CENTRE
Hodnocení je založené na pořizování vzorků chování, predikce je založena na aktuálním chování	Vysoká náročnost na zdroje; metoda je časově náročná, vyžaduje zapojení velkého množství lidí, k realizaci je třeba dostatečných prostor, realizace je finančně nákladná
Umožňuje měřit koncepty, které jsou obtížně měřitelné jinými metodami	Organizačně náročná
Je možné využít k predikci většího množství různých kritérií	Relativně malý počet účastníků, kterému je třeba věnovat poměrně velké množství času
Využívá větší množství metod různé povahy	Výsledné hodnocení účastníků závisí na kvalitě posuzovatelů
Umožňuje sledovat chování v průběhu času	Realizace je náročná na kognitivní procesy posuzovatelů – je náročná na příjem a zpracování informací
Využití různých metod umožňuje sledovat výkon v různých podmínkách a situacích, lze tak usuzovat na podmínky, které výkon podporují nebo naopak brzdí	Hodnocení prostřednictvím metody AC patří do oblasti interpersonálního poznávání, hodnocení může být ovlivněno řadou zkreslení
Hodnocení je založené na pohledu většího množství zacvičených posuzovatelů	Realizace stejného AC může být obtížná v různých kulturních podmínkách
Pro účastníky je obtížné odhadnout, jaké chování je žádoucí, snižuje se tak nebezpečí sociálně žádoucího chování	Zácvik posuzovatelů je časově náročný, posuzovatelé musí mít příležitosti k získání zkušeností, vhodná je supervize činnosti posuzovatelů
U interních posuzovatelů vede ke zlepšení	Obtížně využitelné k hodnocení lidí, kteří

schopnosti hodnotit druhé lidi

jsou na nejvyšších pozicích v organizaci

**Metoda AC je dobře přijímána účastníky
i realizátory**

**Je možné ji využít k identifikaci schop-
ností a potenciálu nezávisle na zkušenos-
tech**

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK (MAPA VNÍMÁNÍ)

Vážená paní, vážený pane.

Jmenuji se Jana Pavelcová a studuji na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Svou diplomovou práci píši na téma Projekt vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti Technické služby Otrokovice s.r.o. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude součástí mé diplomové práce. Hlavním cílem tohoto dotazníku je zjistit, jak uchazeči o práci ve společnosti Technické služby Otrokovice s.r.o. vnímají její postavení na trhu nabídky práce ve srovnání s firmami Marius Pedersen a.s., SITA CZ a.s. a Technické služby Zlín, s.r.o. K hodnocení využijte bodovací škály, ve které 1 je nejhorší a 5 nejlepší.

Děkuji Vám předem za zpracování dotazníku.

SPOLEČNOST	FAKTOR	ŠKÁLA				
		1	2	3	4	5
Technické služby Otrokovice s.r.o.	Atraktivnost	1	2	3	4	5
	Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
Marius Pedersen a.s.	Atraktivnost	1	2	3	4	5
	Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
SITA CZ a.s.	Atraktivnost	1	2	3	4	5
	Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
Technické služby Zlín, s.r.o.	Atraktivnost	1	2	3	4	5
	Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane.

Jmenuji se Jana Pavelcová a studuji na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Svou diplomovou práci píši na téma Projekt vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti Technické služby Otrokovice s.r.o. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude součástí mé diplomové práce. Dotazník je anonymní a z jeho výsledků bude navrženo zlepšení při vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků společnosti.

Děkuji Vám předem za zpracování dotazníku.

1. Pohlaví:

- žena
- muž

2. Věk:

- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 – 70 let

3. Vaši pracovní pozici lze zařadit do kategorie:

- vedoucí pracovník
- technickohospodářský pracovník
- pozice, u nichž je potřebný řídičský průkaz či jiný průkaz odbornosti (strojnický, svářečský a vazačský průkaz, osvědčení pracovníka v elektrotechnice apod.)
- ostatní zaměstnanci

4. Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti Technické služby Otrokovice s.r.o.?

- prostřednictvím úřadu práce (kontaktní pracoviště nebo internetové stránky ÚP)
- doporučení zaměstnancem
- z inzerce v tisku

- sám/sama jsem kontaktoval/a společnost
- jiný zdroj (uved'te jaký)

5. Který nástroj k hledání práce Vám z nabídky nejvíce vyhovuje?

- tisk
- internetové servery typu jobs.cz, prace.cz, hledampraci.cz, zivotopisy.cz
- konkrétní stránky firem
- personální agentury
- úřad práce (kontaktní pracoviště nebo internetové stránky ÚP)
- sám/sama kontaktuji firmu
- jiný (uved'te jaký)

6. Přijímací pohovor byl:

- na profesionální úrovni
- příjemný
- hektický
- neutrální

7. Vadilo Vám na pohovoru něco?

- ano (uved'te co)
- ne

8. Měl/a jste dostatek času pro Vaše dotazy?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Získal/a jste při pohovoru dostatek informací o firmě, pracovní pozici a podmínkách práce?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Absolvoval/a jste při výběrovém řízení odborné nebo jiné testy?

- ano
- ne

11. Byly podle Vás tyto testy dostačující ke zjištění potřebné kvalifikace? (Pokud jste na otázku č. 10 odpověděl/a NE, otázku vynechejte.)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. Měl/a jste při přijímacím pohovoru pocit diskriminace?

- ano
- ne

13. Byl/a jste představen/a nadřízeným a spolupracovníkům?

- ano
- ne

14. Byla doba adaptačního procesu pro Vás dostačující?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. Byl/a jste spokojen/a s průběhem adaptace?

- ano
- ne (s čím jste byl/a nespokojen/a)

PŘÍLOHA P IV: PRAKTICKÝ TEST ZÁKLADNÍCH DOVEDNOSTÍ MS WORD

1. Spusťte textový editor a otevřete dokument s názvem Příjímací testy.docx ze složky Pohovor.
2. Změňte velikost okrajů na 5 cm.
3. Napište 4 věty o Vás a Vašich zájmech a nastavte automatické dělení slov.
4. První řádek odstavce odsadíte 1 cm od levého okraje.
5. U prvních dvou řádků změňte typ písma na Times New Roman a velikost na 22 bodů. U zbývajících řádků změňte barvu písma na zelenou.
6. Zapněte funkci sledování změn.
7. Vytvořte záhlaví dokumentu a vložte do něj své jméno a příjmení a dnešní datum a vše zarovnejte vpravo.
8. Vytvořte číslování stran a umístěte ho v levém dolním rohu.
9. Vytvořte tabulku s šesti řádky a třemi sloupci. Změňte šířku prvního sloupce na 5 cm a zbývajících dva sloupce na 2 cm. Tabulku zarovnejte na střed.
10. Změňte orientaci dokumentu na šířku a dokument vytiskněte.
11. Otevřený dokument uložte na plochu jako šablonu pod názvem vašeho jména a příjmení.

PŘÍLOHA P V: PRAKTICKÝ TEST ZÁKLADNÍCH DOVEDNOSTÍ MS EXCEL

1. Otevřete si MS Excel a vytvořte si prázdný dokument.
2. Hotový dokument uložte na plochu pod názvem vašeho jména a příjmení.
3. Na Listu1 vytvořte následující tabulku:

Měsíc	I.	II.	III.	IV.	Součet
Počet zaměstnanců	90	85	107	122	
Cena jednoho obědu	70	70	70	70	
Počet obědů	1300	954	1512	1932	
Cena za obědy celkem					
Průměr obědů na zaměstnance					

4. K výpočtu volných políček použijte vzorce a výsledky naformátujte tak, aby se zobrazovala celá čísla.
5. Barvu výplně buněk v záhlaví změňte na červenou a barvu písma na bílou.
6. Vytvořte kopii Listu1 a umístěte ji jako poslední list souboru. Kopii přejmenujte na Obědy.
7. Na listu Obědy vytvořte sloupcový graf vývoje počtu obědů a umístěte ho pod tabulku. Počty obědů zobrazte pod jednotlivými sloupci. Barvu sloupců změňte na zelenou a název osy y změňte na Počet obědů.
8. Dokument vytiskněte na šířku tak, aby tabulka i graf byly na 1 straně.
9. Vše uložte a zavřete.

PŘÍLOHA P VI: ADAPTAČNÍ PLÁN

ADAPTAČNÍ PLÁN			
Jméno a příjmení zaměstnance			
Pozice			
Jméno vedoucího			
Jméno školitele			
Datum nástupu			
Popis činnosti	Kdo činnost provede	Termín	Podpis osoby, která činnost provedla
Přivítání pracovníka, shromáždění a kontrola dokumentů potřebných při podpisu smlouvy	Personalistka	Den nástupu	
Školení BOZP a PO		Den nástupu	
Představení spolupracovníkům	Vedoucí pracovník	Den nástupu	
Vstupní rozhovor (popis pracovní činnosti, zadání úkolů a cílů)	Vedoucí pracovník	Den nástupu	
Předání adaptačního plánu	Personalistka	Den nástupu	
Zaškolení na pracovišti	Garant		
1. rozhovor - dílčí vyhodnocení adaptace	Vedoucí pracovník	4 týdny ode dne nástupu	
2. rozhovor - dílčí vyhodnocení adaptace	Vedoucí pracovník	8 týdnů ode dne nástupu	
Závěrečné vyhodnocení adaptace	Vedoucí pracovník	11 týdnů ode dne nástupu	