

Analýza systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti MAGNETON a.s.

Blanka Kozáková



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Blanka KOZÁKOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza systému vyhledávání, výběru a příjmu
pracovníků ve společnosti MAGNETON, a.s. Kroměříž**

Zásady pro vypracování:

1. Systematicky zpracujte literární poznatky o problematice vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků.
2. Provedte analýzu současného stavu systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti MAGNETON a.s. Kroměříž.
3. Zhodnoťte přednosti a nedostatky současného systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti MAGNETON a.s. Kroměříž.
4. Vypracujte pro společnost soubor doporučení ke zlepšení současného stavu.

Rozsah práce: 40 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

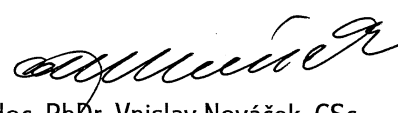
1. ARMSTRONG, M. Personální management. přel. J. Koubek 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 68 s. ISBN 80-7169-614-5
2. GREGAR, A. Personální řízení I. 1. vyd. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně 1999. 61 s. ISBN 80-214-1500-2
3. HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
4. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
5. STÝBLO, J. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4

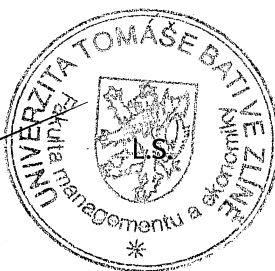
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Kressová
Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2005

Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2005

Ve Zlíně dne 14. března 2005


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků v akciové společnosti MAGNETON v Kroměříži. V mé práci je nejdříve zpracován teoretický základ, následně je zde analyzována aktuální situace systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků v této společnosti a na závěr jsou zde navrženy doporučení ke zlepšení této situace.

Abstrakt ve světovém jazyce

The aim of this thesis is the valuation of the system of searching, selecting and engaging personnel in joint-stock company MAGNETON in Kroměříž. Firstly is in my work formulated theoretical basis, then is analyzed and valued topical state of the system of searching, selection and engaging personnel in this company and in the end there are propose some steps for improvement this situation.

Ráda bych poděkovala mé vedoucí práce Ing. Petře Kressové za odborné vedení, rady a připomínky, které mi poskytovala při vypracovávání této bakalářské práce.

Dále chci poděkovat Ing. Eduardu Nesibovi za umožnění tvorby bakalářské práce ve společnosti MAGNETON a.s. v Kroměříži, vstřícnost, rady a poskytnutou pomoc při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD	5
I. TEORETICKÁ ČÁST	6
1 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	7
1.1 PROCES VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	7
1.2 MOŽNOSTI VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	7
1.3 PODNIKEM OVLIVNITELNÉ A NEOVLIVNITELNÉ FAKTORY	10
1.4 METODY VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	12
2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1 FÁZE VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	17
2.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH POUŽITÍ	18
3 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	24
3.1 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	24
3.2 VZNIK PRACOVNÍHO POMĚRU	25
3.2.1 Pracovní smlouva	25
3.2.2 Jmenování a volba	27
3.3 DRUHY PRACOVNÍHO POMĚRU	27
3.4 UVEDENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE	28
3.5 ADAPTACE NOVÉHO PRACOVNÍKA	29
3.5.1 PŘEDPOKLADY PRO DOBROU ADAPTACI	29
3.5.2 Průběh adaptace	30
4 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	31
II. PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	34
5.1 ZŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	34
5.2 ZÁKLADNÍ PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI	34
5.3 PERSONÁLNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI	35
6 ANALÝZA VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI MAGNETON A.S.	37
6.1 VYHLEDÁVÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	37
6.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	38
6.2.1 Postup při výběru pracovníků	38
6.3 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ	42
6.4 SPOLUPRÁCE S ODBORNÝMI ŠKOLAMI	44

6.5	VÝVOJ STAVU ZAMĚSTNANCŮ	47
6.6	SHRnutí ANALYTICKÝCH POZNATKŮ.....	52
7	DOPORUČENÍ	54
7.1	PROCES VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI MAGNETON A.S.	54
7.2	PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI MAGNETON A.S.	54
7.3	PROCES PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI MAGNETON A.S.....	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM GRAFŮ.....	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Potřebujeme správné lidi na správných místech – tj. heslo, které tvrdí řada úspěšných manažerů. Trvalý úspěch firmy závisí do značné míry na té části jejího kapitálu, který představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení lidí, kteří v ní pracují. Mluvíme o celém procesu přijímání pracovníků. Můžeme ho rozčlenit do tří fází: vyhledávání, výběr a přijímání pracovníků.

Mým úkolem je zpracovat bakalářskou práci na téma problematiky spojené právě s vyhledáváním, výběrem a příjmem zaměstnanců. Tuto práci, lépe řečeno, její praktickou část, budu zpracovávat ve společnosti MAGNETON a.s. Kroměříž.

Tuto problematiku jsem si vybrala proto, že jsem se chtěla zorientovat v celkovém procesu obsazování pracovních míst a také proto, abych se dověděla o metodách, které umožňují získat pro podnik takové lidi, kteří budou pro něj ochotni udělat maximum a budou znamenat pro společnost velký přínos.

Než přistoupím k řešení zmiňovaného tématu, seznámím se s teoretickými poznatky, které získám z dostupné literatury a následně zpracuji analytickou část týkající se firmy samotné.

Jak jsem již naznačila, cílem mé práce je analyzovat současný stav systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti MAGNETON a.s. Kroměříž.

Po zjištění skutečné situace, která ve firmě je, a při jejím porovnání s teoretickými východisky pro tuto problematiku, zpracuji na závěr praktické části doporučení, která by měla přispět ke zlepšení této situace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

1.1 Proces vyhledávání pracovníků

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.

Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

- a) Identifikace potřeby získávání pracovníků - identifikace potřeby dodatečných pracovníků musí probíhat s určitým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků a pochopitelně s ještě větším předstihem vzhledem k okamžiku, kdy potřeba dodatečných pracovníků bude skutečně aktuální.
- b) Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa – nejdůležitější charakteristiky pracovního místa z jeho popisu a specifikace se stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání a umožňují potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na tuto nabídku reagovat či nikoliv.
- c) Zvážení alternativ [6, s. 122]

1.2 Možnosti vyhledávání zaměstnanců

Vnitřní zdroje

V první řadě si musíme odpovědět na následující otázky:

- Neuvolňuje se někde v podniku vhodný nebo přizpůsobení schopný pracovník?
- Není v podniku pracovník, který mezitím dozrál (získal zkušenost, osvědčil se, zvýšil si kvalifikaci) k tomu, aby mohl vykonávat náročnější práci na volném pracovním a místě, a jehož schopnosti nejsou na stávajícím pracovním místě plně využity?
- Nejsou v podniku pracovníci, kteří by sami měli zájem přejít na volné pracovní místo?

Tyto otázky směřují k prověření možnosti pokrýt volné pracovní místo z vnitřních zdrojů podniku.

Výhody:

- Podnik zná uchazeče z podniku lépe než uchazeče z venku a snadněji může posoudit, zda se pro práci na obsazovaném místě hodí či nikoliv.
- Uchazeč zná podnik, orientuje se v něm, nemusí se adaptovat.
- Uchazeč z podniku zná obvykle práci na pracovním místě lépe a není tedy nutné věnovat tolik péče jeho zapracování.
- Orientace na vnitřní zdroje zvyšuje pracovní morálku a motivaci pracovníků podniku.

Nevýhody:

- Noví pracovníci z venku mohou přinést do podniku nové myšlenky a přístupy, rozsáhlejší zkušenosti i kontakty.
- Jestliže se v podniku uplatňuje zásada obsazovat funkce z vnitřních zdrojů, zvyšuje se pravděpodobnost, že pracovníci se dříve nebo později dostanou na místo, kde již nebudou stačit úspěšně plnit požadované pracovní úkoly.
- Vzájemné konkurování a soutěžení mezi pracovníky může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy v podniku.

Vnější zdroje

Častěji však budeme muset nabídku zaměstnání adresovat mimo podnik a oslovovat vnější zdroje pracovních sil. Jsou to zejména:

- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele, nebo je nabídka (inzerát) našeho podniku k tomuto rozhodnutí přivede,
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- volné pracovní síly na trhu práce.

Doplňkovými zdroji pracovních sil pro malé podniky mohou být:

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách)

Výhody:

- Škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace.
- Do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku.
- Zpravidla je levnější a snadnější (a také rychlejší) získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat v organizaci.

Nevýhody:

- Časová náročnost (příprava, rozhodovací procesy, jednání s uchazeči apod.)
- Náročnost na odborné znalosti a dovednosti (volba metod, volba médií, formulace nabídky, jaké informace mají být od uchazečů požadovány atd.)
- Zpravidla dražší než získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.
- Přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců je obtížnější a také nákladnější (drahá inzerce).
- Hodnocení pracovní způsobilosti uchazečů z venku je obtížnější, protože jsme závislí na tom, co nám sami řeknou nebo co se zjistí z dalších, často nepřiliš spolehlivých a objektivních zdrojů (např. pracovní hodnocení). Riziko přijetí nevhodného pracovníka je proto větší. Adaptace a orientace pracovníků je delší.
- Pracovníky přicházející z venku je častěji nezbytné zapracovávat a doškolovat.
- Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

Organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, protože získání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější (jsou k dispozici informace o pracovnících i o pracovních místech, ví se s předstihem, kde a kdy dojde k uvolnění pracovníků, který pracovník je schopen vykonávat odpovědnější práci apod.). Odpadá zdlouhavé období adaptace na práci v organizaci, které u nových pracovníků zvenku znamená dočasně nižší pracovní výkon, odpadají náklady na drahou

inzerce, zjednodušuje se výběr apod. Teprve v případě, že nelze pokrýt všechna volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na zdroje vnější. Vyplácí se přitom spolupráce s úřady práce či s jinými institucemi trhu práce a služeb zaměstnanosti, popř. se vzdělávacími institucemi. [4, s.72; 6, s. 122]

1.3 Podnikem ovlivnitelné a neovlivnitelné faktory

Při získávání pracovníků zahajuje akci podnik tím, že vyšle signál o tom, že potřebuje obsadit určité pracovní místo. Očekává přitom odezvu od potenciálních uchazečů o zaměstnání, mezi nimiž mohou být nejen volné pracovní zdroje na trhu práce či stávající zaměstnanci jiných organizací, ale i stávající pracovníci podniku.

Odezvu na signál podniku ovlivňuje řada faktorů. Tyto faktory může podnik více či méně sám ovlivnit a s dopadem neovlivnitelných faktorů pak může předem počítat a snažit se mu nějakým způsobem vyhnout.

Faktory podnikem **ovlivnitelné** lze zařadit do tří skupin:

1. Forma, obsah, informační hodnota, dosah a nasměrování signálu vysílaného podnikem, tedy vše, co se týká nabídky zaměstnání, velmi výrazně ovlivňuje míru odezvy ze strany potenciálních uchazečů o zaměstnání.
2. Charakteristiky pracovního místa, především:
 - povaha práce,
 - postavení v podnikové hierarchii funkcí,
 - požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace aj.),
 - rozsah povinností a odpovědnost,
 - organizace práce a pracovní doby,
 - místo vykonávané práce,
 - pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí či zvláštní zaměstnanecké výhody pracovního místa aj.).
3. Charakteristiky podniku, především:
 - význam podniku a jeho úspěšnost (hospodářské výsledky),

- pověst podniku (serióznost a slušnost k pracovníkům i zákazníkům),
- úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními podniky,
- úroveň péče o pracovníky (včetně péče o pracovní prostředí) a zaměstnanecké výhody v porovnání s ostatními podniky,
- možnost podnikového vzdělávání a personálního rozvoje pracovníků vůbec,
- mezilidské vztahy a sociální klima v podniku,
- umístění podniku, životní podmínky a životní prostředí v jeho okolí atd.

Faktory podnikem **neovlivnitelné**, neboli vnější faktory, ovlivňují situaci na trhu práce a podmínky zaměstnávání lidí. Jsou to:

1. Demografické faktory – tj. proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů (především jde o kolísání vývoje porodnosti vedoucí ke vzniku různě velkých generací a tím i ke kolísání velikosti vstupů do produktivního věku a výstupů z něj).
2. Ekonomické faktory – odrážejí cyklický vývoj národního hospodářství či jiné změny vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich.
3. Sociální faktory – souvisejí především s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, zejména pak s profesně-kvalifikačními orientacemi, orientacemi týkajícími se vzdělání, rodinnými orientacemi žen apod. Tyto faktory ovlivňují velikost a strukturu nabídky na trhu práce.
4. Technologické faktory – vytvářejí nová zaměstnání a modifikují či likvidují stará zaměstnání v míře, které se profesně-kvalifikační struktura stávajících pracovních sil může přizpůsobovat jen zčásti a s opožděním. Způsobují strukturální nesoulad mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce.
5. Sídelní faktory – především charakter osídlení v okolí podniku, preference určitého typu sídel na úkor sídel jiných či preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí.
6. Politicko-legislativní faktory – ovlivňují proces získávání pracovníků a zaměstnávání lidí např. tím, že umožňují zaměstnávání tuzemců v zahraničí a

cizinců v tuzemsku, regulují či neregulují trh práce, vytvářejí překážky pro diskriminaci uchazečů o zaměstnání (např. na základě pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství, politických názorů atd.) či nařizují zaměstnávání určitých osob (např. osob se změněnou pracovní schopností) apod.

Zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda reagovat na nabídku organizace, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace – na rozdíl od vnitřních podmínek, které se může pokoušet do jisté míry ovlivnit – je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané. [6, s.119-120]

1.4 Metody vyhledávání pracovníků

Organizace si může vybrat z palety rozmanitých metod získávání pracovníků. Efektivnost jejich uplatnění závisí na:

- o požadavcích pracovního místa, které plánuje obsadit,
- o objemu finančních prostředků, které může do získávání investovat,
- o kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním.

Nabídka práce (zveřejněná na úřadu práce nebo na Internetu)

Oslovuje nejčastěji zájemce o výkonné činnosti, tj. manuální pracovníky, administrativní pracovníky apod. Vysoce kvalifikovaní odborníci a exekutiva přistupuje k tomuto zprostředkování práce velmi obezřetně. Raději volí diskrétnější cestu přes komerční agentury, protože:

- o v první řadě znají zkušenosti zaměstnavatelů s uchazeči o zaměstnání vedenými v evidenci úřadu práce,
- o v druhém případě se obávají sdělit detailní osobní údaje médiu, které je snadno a komukoliv přístupné.

Vhodnou formulací nabídky práce se zaměstnavatel může vyhnout tomu, aby nebyl zahlcen obrovským množstvím žádostí a neztrácel čas jejich čtením. K tomu musí jasně definovat požadavky na pracovníka, což znamená, že ve své nabídce práce uvede:

- název práce,

- spádové území, které připadá v úvahu pro dojížděku do zaměstnání,
- počet let odborné praxe při výkonu stejné nebo podobné práce,
- maximálně přípustnou dobu v měsících, po kterou již uchazeč danou práci nevykonává,
- mzdové podmínky, které jsou srovnatelné s konkurenty v oboru a lokalitě.

Podniková vývěska a doporučení zaměstnancem

Jde o levné a účinné získávání pracovníků do funkcí na spodní úrovni organizace. Touto cestou přichází nová pracovní síla, která z neformálních zdrojů zná, jaká je firemní kultura, její hodnoty a normy, a má představu, co se od ní očekává, aby byla pro zaměstnavatele akceptovatelná. U specialistů nepatří mezi oblíbené, protože v případě neúspěchu nechtějí poškodit důvěryhodnost své profesionality jak před kolegy, tak firmou, má-li dobrou pověst a stabilní postavení na trhu.

Inzerce v tisku a rozhlas

Nabídka práce v lokálním tisku a rozhlasu přitahuje zájemce o výkonné činnosti, asistentské, popř. nižší manažerské funkce. Firma si dokáže sestavit inzerát velice snadno. Racionální je, když je zveřejněn termín, do kterého jsou žádosti přijímány. Snižuje se tím počet uchazečů a lze plánovat jak proces získávání a výběru, tak nástup a orientaci.

Lokální rádia dávají k dispozici vysílací čas k rozmanité reklamě. Rozhlasová burza práce se dostává k posluchači rychle. Stinnou stránkou metody je, že relaci vysílanou v dopoledních hodinách nemusí zachytit vhodný kandidát a že krátký interval nemůže postačit k vykreslení firemní kultury a podrobnějšímu popisu práce.

Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi

Účelem těchto institucí je poskytnout přípravu na povolání za žádný nebo minimální poplatek. Příkladem jsou programy rekvalifikace uchazečů o zaměstnání vedených v evidenci úřadu práce. Spolupráce se vzdělávacími institucemi umožňuje:

- vytipovat si během praktické výuky kdo splňuje požadavky pracovního místa,
- zveřejnit ve vzdělávací instituci plošnou nabídku práce.

Samostatné přihlášení

Neočekávané žádosti o zaměstnání může organizace obdržet každý den. Uchazeč ji posílá naslepo a nereaguje jí na konkrétní nabídku práce zveřejněnou na trhu. K pohovoru bývá pozvána jen zanedbatelná část pisatelů. Samostatné přihlášení praktikují hlavně absolventi škol a dále také žadatelé o manuální administrativní práce.

Veletrhy pracovních příležitostí

Zájmové skupiny a někdy charitativní společnosti organizují veletrhy pracovních příležitostí, kde se firmy prezentují veřejnosti a účastníci se mohou na náklady hledajících zaměstnavatelů porozhlédnout po nabídkách práce. Většina veletrhu se orientuje na vysokoškolské studenty a absolventy, i když lze zaznamenat slabý trend rozšířit záběr veletrhů i na uchazeče o výkonné činnosti ve výrobě a službách. Podle *Coakleyho (1999, s.20)* je celosvětově pravděpodobné, že práci prostřednictvím veletrhu získají dva ze sta návštěvníků.

Pouliční zprostředkovatelské agentury

Tyto agentury zajišťují pracovníky pro nejnižší manažerské pozice, administrativní funkce, asistentská a sekretářská místa. Databázi potenciálních zaměstnanců vytvářejí ze zájemců o zprostředkování, kteří k nim dorazí. Operují v prostředí tvrdé konkurence personálních agentur a mohou si dovolit účtovat jen za úspěšně dokončenou objednávku (*Coakley, 1999*). Nutnost uskutečnit tuto službu je stimuluje k výstupu, tj. vždy představí kolekci uchazečů s nadějí, že někdo se možná uchytí.

Outplacementové agentury

Outplacementové agentury jsou najímány pro poskytnutí konzultantských a zprostředkovatelských služeb zaměřených na střední až vrcholový management. Původní poslání těchto společností se koncentrovalo na pomoc vybranému okruhu zaměstnanců, kteří jsou propuštěni z nadbytečnosti a/nebo musí změnit zaměstnavatele. Ještě před ukončením pracovního poměru je mohou školit, jak připravit materiály žadatele o práci, nebo jim přímo zprostředkovat nové zaměstnání registrované v jejich databázi. V průběhu 80. a hlavně 90. let si díky restrukturalizacím firem založily rozsáhlé banky dat o

uvolněných pracovních a zároveň si vytvořily klientelu individuálních zákazníků, což jim dnes umožňuje rozšířit paletu tradičních služeb o headhunting či tréninky na rozvíjení manažerských dovedností.

Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr

Jsou využívány hlavně pro obsazení pozic na úrovni středního managementu. Jejich služby zahrnují vyhledávání a výběr vhodného kandidáta a/nebo inzerování volného místa. V současnosti mnohé z nich rozšiřují své databáze o údaje z průběžného monitorování a rozboru inzerátů v národním a mezinárodním tisku či o informace z publikovaných seznamů absolventů vzdělávacích institucí, kde se platí za studium.

Headhuntingové společnosti

Poskytují služby, které jsou na nejvyšší úrovni v této branži podnikání. Headhunter postupuje podle zakotvených pravidel a respektuje etické zásady svého řemesla. Je najímán při obsazování pozic ve středním a vrcholovém vedení. Při hledání vhodného kandidáta musí být diskrétní a neinzerovat. Seznam osob sestavuje na základě databází nebo se spoléhá na svou síť kontaktů. Serióznost při jednání s potenciálním kandidátem zakládá na důkladné znalosti nároků nové pozice, charakteristice firemní kultury, typu osobnosti a zprávách o firmě a jejím oboru činnosti. Zadavateli vždy předkládá seznam vyhledaných uchazečů bez uvedení jejich jmen. Reputace headhuntera se odvíjí od toho, zda vybraný kandidát je ve firmě úspěšný a je povyšován. [3, s.27-33]

2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Fáze výběru zaměstnanců

U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze:

- 1) Předběžná – začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Okamžitě musejí následovat tři kroky charakterizující předběžnou fázi:
 - a) Definuje se příslušné pracovní místo (popis pracovního místa) a stanovují se základní pracovní podmínky na něm. Rozhodujícím, ale nezřídka přehlíženým krokem, zajišťujícím kvalitní výběr, je totiž jasný a detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno.
 - b) Během druhého kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě (specifikace pracovního místa).
 - c) Třetí krok vychází z druhého a již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným. Tyto požadavky se pak – často ve stručnější podobě – stávají součástí nabídky zaměstnání v procesu získávání pracovníků a stávají se i kritérii uplatňovanými při výběru pracovníků. Míra jejich plnění pak rozhoduje o výběru konkrétního uchazeče.
- 2) Vyhodnocovací fáze – následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí dojít v procesu získávání pracovníků ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. I vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, na rozdíl od předběžné fáze však není třeba vždy všechny tyto kroky podstoupit. Obvykle jde o následující kroky:
 - a) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.
 - b) Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a v dalších písemných dokumentech.
 - c) Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program).

- d) Výběrový pohovor (interview).
- e) Zkoumání referencí.
- f) Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- h) Informování uchazečů o rozhodnutí.

Vyhodnocovací fáze může vypadat tak, že buď uchazeče necháme absolvovat všechny kroky, které jsme pro příslušné pracovní místo zvolili (tzv. komplexní posuzování), nebo po každém kroku budeme vyřazovat ty, jejichž výsledky v tomto kroku nebyly dobré (vyřazovací postup). [6, s.162-172]

2.1 Metody výběru zaměstnanců

V zásadě můžeme soubor metod výběru zaměstnanců rozdělit do několika skupin:

- První skupinu tvoří tzv. základní metody. Jedná se o takové, které je třeba využít prakticky v každém případě přijímání pracovníka, bez ohledu na úroveň jeho pracovního zařazení. Jde o metody, které by měly být použity u všech kategorií pracovníků jako minimální soubor ke zkoumání předpokladů jejich přijetí. Těmito metodami je personální anamnéza:
 - životopis – musí obsahovat informace z profesního života a minulosti pracovníka, jeho klíčové body a události. Standardní životopis má být asi jednostránkový a má být psán strojem.
 - dotazník – by měl obsahovat všechny základní údaje o uchazeči, tedy nejen osobní data, ukončené vzdělání, předešlá zaměstnání, ale dále také vše, co může přispět k odhadu vhodnosti uchazeče pro konkrétní pracovní místo a druh zaměstnání, například specializace v předchozím zaměstnání, zvláštní dovednosti a odbornosti, kursy a průprava, důvod odchodu z předchozího zaměstnání apod.
 - výběrový rozhovor

- Další skupinou metod, které rozšiřují podle potřeby a účelu předchozí dvě uvedené jsou tyto testy způsobilosti:
 - odborné – jsou vhodné pro posuzování odborných předpokladů pro výkon práce, například testování znalostí v dopravní obsluze při manipulaci a distribuci zboží, materiálu, přepravy lidí apod.
 - psychické – týká se praktický všech kategorií zaměstnanců a pracovních míst, kde jsou psychické předpoklady považovány za nezbytné nebo alespoň jejich jistá úroveň za vhodnou
 - speciální – tak zvané AC testy a testování grafologické
- Třetí skupinou metod výběru zaměstnanců tvoří takové metody, které lze doplňkově využít u libovolné kategorie pracovníků:
 - reference z předchozích zaměstnání
 - zdravotní posouzení zaměstnance
 - manažerská vize rozvoje či budoucí strategie podniku – specifická při výběru střeních a vyšších manažerských funkcí [7, s.48-52]

2.2 Metody výběru zaměstnanců a jejich použití

Nejpoužívanější metody či skupiny metod výběru pracovníků.

Dotazník zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. U nás se v minulosti užíval jakýsi celostátně platný dotazník, který nerozlišoval charakter a obsah práce na obsazovaném místě. Ve světě mají samozřejmě různé organizace různé dotazníky a zpravidla jediná organizace používá víc variant dotazníků diferencovaně pro různé kategorie pracovních funkcí. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a zpravidla se pak dotazník zakládá do osobního spisu pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků.

Zkoumání životopisu patří rovněž mezi dosti oblíbené metody výběru pracovníků, zpravidla se však používá v kombinaci s metodou jinou. Je samozřejmé, že posuzovatelé se v životopisu soustředí v první řadě na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, životopis (v tomto případě volný, nestrukturovaný) však prozradí i mnohé o osobnosti uchazeče. Zkoumání životopisu je opět univerzální metodou výběru pracovníků.

Testy pracovní způsobilosti (někdy se setkáváme s nevhodným označením psychologické testy, a to navzdory tomu, že skutečně psychologické testy jsou jen některé z testů pracovní způsobilosti) tvoří paletu testů nejrozumnějšího zaměření a nejrozumnější validity a spolehlivosti. Jejich používání podléhá méně a zdá se, že u nás jsou nyní poněkud v módě právě ty z nich, které jsou nejméně validní a spolehlivé (testy osobnosti, které např. v USA používá jen 6% organizací, avšak pouze v případě obsazování pracovních míst, na nichž se vyžaduje jednání s lidmi či jejich vedení). Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků.

Nejčastěji se vyskytují:

- **Testy intelligence** mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.)
- **Testy schopností** se používají k hodnocení existujících i latentních (potenciálních) schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci atd., ale i na řadu duševních schopností a v této souvislosti se poněkud překrývají s testy intelligence i s testy znalostí a dovedností nebo je jakoby zahrnují. V literatuře je možné se setkat s různým pojetím testů schopností i s různým označením (názvem) testů tohoto druhu.
- **Testy osobnosti** představují skupinu často různě nazvaných testů různého záběru, které by bylo možné označit jako skutečně psychologické. Mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený apod. Testovaná osoba musí např. označit, které v testu uvedené činnosti, předměty, osoby aj. akceptuje a které odmítá, popř. interpretovat nějaký obrazec. Tímto způsobem jsou

zkoumány její zájmy, postoje či hodnotové orientace, tedy charakteristiky osobnosti.

- Mezi testy bývají často zařazovány i tzv. **skupinové metody výběru pracovníků**. Mohou mít různou podobu, vždy však jde o jakousi simulaci řešení nějakého praktického problému či hraní určité role. Tyto metody jsou vhodné pro výběr pracovníků do manažerských funkcí, na místa vedoucích pracovníků.

Zatímco používání testů osobnosti a testů inteligence se snižuje, do módy přicházejí testy znalostí a dovedností, testy schopností (existujících i potenciálních) a skupinové metody. V poslední době výrazně vzrůstá používání tzv. assessment centre, a to jak při výběru pracovníků do manažerských funkcí, tak při výcviku manažerů (v tomto případě se někdy mluví o development centre). Stále častěji se však s použitím této metody setkáváme i při hodnocení výkonu manažerů.

- **Assessment centre** je v podstatě komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Pomocí assessment centre však lze také hodnotit pracovní výkon současných manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech. Assessment centre tedy slouží i k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu účastníka.
- **Výběrový pohovor** či také **rozhovor** je nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Aby však byl nejlepší metodou, musí být dobře připraven. Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo má tři hlavní cíle:
 - získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči;
 - poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní;
 - posoudit osobnost uchazeče.

2.3.1 Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovoru:

- a) **Pohovor 1 + 1**, kdy pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace (zpravidla vedoucí pracovník bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu). Posuzování uchazeče může být tedy dosti subjektivní, na druhé straně však tento typ pohovoru umožňuje vytvořit otevřenější atmosféru. Je vhodný spíše jen při obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací.
- b) **Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)**, který bývá tvořen 3-4 osobami důvěrně seznámenými s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Členové panelu si předem dohodnou své role při pohovoru. Tento typ pohovoru umožňuje všestrannější a objektivnější posuzování uchazeče, to ho však obvykle více stresuje než pohovor 1 + 1. Je vhodný při obsazování jakýchkoliv, především pak náročnějších pracovních míst.
- c) **Postupný pohovor** je sérií pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů. Je však – zejména pro uchazeče – časově náročnější a únavnější a nezřídka dochází k tomu, že s každým dalším pohovorem v řadě se snižuje spontánnost odpovědí uchazeče. Je prostě již na otázky lépe připraven a měl možnosti si mezi jednotlivými pohovory mnohé rozmyslet.
- d) **Skupinový (hromadný) pohovor** je pohovorem, kdy na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Používá se spíše pro dílčí posouzení některých skutečností, především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině.

2.3.2 Podle obsahu a průběhu se rozeznávají následující **formy** pohovoru:

- a) **Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor**, kdy obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a cíle pohovoru nebývají stanoveny buď vůbec nebo jsou stanoveny jen rámcově. Umožňuje sklouznout k otázkám, které jsou mnohdy osobní. Je citlivý na tzv. halo efekt (první dojem, který uchazeč vyvolá, ovlivňuje celou podobu pohovoru a samozřejmě i posuzování uchazeče). Není to ani validní, ani spolehlivá metoda výběru pracovníků. Na druhé straně umožňuje zjistit o uchazeči některé zajímavé skutečnosti a lépe posoudit jeho osobnost.
 - b) **Strukturovaný (standardizovaný) pohovor**, kdy obsah, sekvence otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám jsou předem připraveny a plánovány, pohovor je standardizován, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o určité pracovní místo a k posuzování odpovědí slouží předem připravené modelové odpovědi. Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože redukuje možnost subjektivního přístupu k uchazečům dává jim stejné možnosti a umožňuje tedy jejich srovnatelnost. Nevýhodou je, že posouzení osobnosti uchazeče je poněkud obtížnější.
 - c) **Polostrukturovaný pohovor** se snaží spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru. Je však náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení. Používají se dvě podoby této formy pohovoru. V prvním případě je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor, přičemž obě části na sebe navazují a každá má vymezený čas. V druhém případě jsou předem stanovené cíle pohovoru, posuzovatel však přistupuje k pohovoru pružně, ale nesmí zapomenout na to, že ke konci pohovoru musejí být všechny stanovené cíle splněny.
- **Zkoumání referencí** z předchozích pracovišť (tedy pracovních posudků), ze školy nebo od osob, které uchazeče znají, je také poměrně často používanou metodou výběru pracovníků.

- **Lékařské vyšetření** se jako metoda výběru pracovníků používá především v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářském průmyslu). Lékařské vyšetření jako metoda výběru je stále více považováno za diskriminační metodu.
- **Přijetí pracovníka na zkušební dobu** je zřejmě jednou z nejefektivnějších metod, i když jde o metodu pro organizaci poněkud nákladnou a organizačně náročnou. Teprve prací v organizaci může uchazeč o zaměstnání prokázat své kvality a pracovní způsobilost. [6, s. 164-172]

3 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

3.1 Přijímání zaměstnanců

Proces výběru pracovníků končí informováním uchazečů o rozhodnutí o výběru. Nejprve informujeme uchazeče vybraného v prvním pořadí a uchazeče, kteří nepřicházejí v úvahu, přičemž informace pro vybraného uchazeče obsahuje i nabídku zaměstnání. V nabídce zaměstnání by se měly zopakovat všechny podstatné charakteristiky pracovního místa včetně pracovních podmínek. Zároveň by měl být vybraný uchazeč požádán, aby organizaci obratem sdělil, zda jeho zájem zaměstnání trvá a kdy se mu hodí přijít do organizace k dalšímu jednání. Teprve poté, když přijme naši nabídku, informujeme uchazeče, kteří se ve výběru ocitli na dalších několika místech (necháváme si je v rezervě pro případ, že by první uchazeč v pořadí z nějakého důvodu naši nabídku odmítl; někdy dokonce čekáme do té doby, kdy se s tímto uchazečem definitivně dohodneme).

Přijímání pracovníka je řada procedur, které začínají v okamžiku, kdy vybraný uchazeč akceptuje nabídku organizace.

Přijímání pracovníků lze chápat dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. Pokud jde o užší pojetí přijímání pracovníků, pak jde o procedury související s přípravou a počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí pak zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem současného pracovníka na nové místo v rámci organizace (stále více přechodů v rámci organizace, ať už jde o povýšení nebo převedení na jinou práci či pracoviště uskutečňuje formou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, na které navazuje normální výběr). Personální praxe rozumí pod přijímáním pracovníků spíše užší pojetí, nicméně formální i neformální náležitosti příslušné procedury jsou v obou případech shodné nebo obdobné. [5, s. 253,]

3.2 Vznik pracovního poměru

V zásadě vzniká pracovní poměr třemi způsoby:

- a) pracovní smlouvou,
- b) volbou (podle zvláštních předpisů, popř. stanov),
- c) jmenováním (podle zvláštních předpisů a u vedoucích zaměstnanců, jmenovaných statutárním orgánem nebo podnikatelem).

Volbou vzniká pracovní poměr jen zřídka, v případech stanovených zvláštními předpisy, popř. stanovami a usneseními příslušných orgánů družstev nebo sdružení občanů.

3.2.1 Pracovní smlouva

Nejčastějším a neobvyklejším způsobem vzniku pracovního poměru je pracovní smlouva. Je to dvoustranný právní akt, který má určité formální náležitosti, které je třeba dodržet. Především je předepsaná písemná forma. Pracovní smlouva se obvykle vyhotovuje ve 3 exemplářích. Jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen vydat pracovníkovi, druhý exemplář bývá určen pro příslušnou správu sociálního zabezpečení. Pracovní smlouvu je třeba uzavřít před nástupem do práce u zaměstnavatele, nejpozději však v den nástupu. [2, s. 20]

Náležitosti a podmínky zaměstnání, které platí všeobecně nebo pro skupiny zaměstnanců, je třeba definovat v pracovní smlouvě.

Individuální pracovní smlouvy musejí splňovat náležitosti požadované zákonem. Zpravidla jde o pracovní povinnosti a jméno nebo název funkce jedince, kterému je zaměstnanec odpovědný. Rovněž by v pracovní smlouvě měly být uvedeny také skutečnosti, jako je mzda nebo plat, příplatky, pracovní doba, nárok na dovolenou, nároky související s odchodem a penzionováním a odkazy na odpovídající podnikovou politiku, postupy a pravidla. Vyrůstá používání pracovních smluv na dobu určitou.

Základní informace, které by měla písemná pracovní smlouva obsahovat, se mění podle funkční úrovně pracovního místa, ale typické body pracovní smlouvy uvádí následující přehled:

- název práce či pracovního místa,
- pracovní úkoly a povinnosti, včetně tzv. klauzule flexibility,

- datum zahájení pracovního poměru a pravidla pro výpočet doby zaměstnání,
- mzdový/platový tarif, přídavky, příplatky za práci přesčas a za směnovou práci, způsob a termín výplaty mzdy/platu,
- pracovní doba včetně přestávek v práci a organizace přesčasů a směné práce,
- organizace dovolené
 - o roční počet dnů placené dovolené,
 - o výpočet náhrady mzdy/platu po dobu dovolené,
 - o doba zaměstnání pro přiznání dovolené,
 - o růst délky dovolené a náhrady mzdy/platu po dovolené,
 - o podrobnosti o výběru dovolené a přesunech dovolené mezi roky,
 - o období v roce, kdy si lze vybrat dovolenou,
 - o maximální doba dovolené, kterou si lze vybrat najednou,
 - o zástup po dobu dovolené,
 - o státní svátky,
- nemoc
 - o proplácení neodpracované doby,
 - o doba vyplácení nemocenských dávek,
 - o výpočet dávek povinného nemocenského pojištění,
 - o ukončení pracovního poměru z důvodu trvalé nemoci,
 - o hlášení nemoci (lékařské potvrzení),
- výpovědní lhůta (pro zaměstnavatele a pro zaměstnance),
- postup pro vyřizování stížností (nebo odkaz na něj),
- disciplinární postup (nebo odkaz na něj),
- pravidla pro vykonávání práce (nebo odkaz na ně),
- úprava týkající se ukončení pracovního poměru,

- zvláštní podmínky týkající se práv vztahujících se k patentům a návrhům, důvěrných informací a různých omezení po ukončení zaměstnání (např. tzv. konkurenční klauzule),
- práva zaměstnavatele měnit podmínky pracovní smlouvy na základě řádného oznámení (potřebná lhůta). [1, s. 831-833]

3.2.2 Jmenování a volba

Vedle pracovní smlouvy, která je nejčastějším způsobem vzniku pracovního poměru, může pracovní poměr vzniknout i volbou a jmenováním.

Jmenováním se pracovní poměr zakládá u vedoucích zaměstnanců jmenovaných podle zvláštních předpisů nebo zaměstnavatelem. Jde např. o funkci ředitele s. r. o., jehož podle statutu s. r. o. jmenuje do funkce představenstvo společnosti, ředitele státní organizace, jehož jmenuje podle příslušného zákona do funkce vláda či ministr.

Vedoucími funkcemi, do nichž zaměstnance jmenuje statutární orgán zaměstnavatelské organizace, nebo přímo zaměstnavatel – je-li zaměstnavatelem fyzická osoba, jsou vedoucí funkce:

- a) v přímé řídicí působnosti statutárního orgánu nebo zaměstnavatele,
- b) v přímé řídicí působnosti vedoucího pracovníka přímo podřízeného statutárnímu orgánu nebo zaměstnavateli za podmínky, že tomuto vedoucímu zaměstnanci je podřízen další vedoucí zaměstnanec,
- c) na ústředních orgánech. [2, s.24-25]

3.3 Druhy pracovního poměru

Vykonává-li zaměstnanec pouze jeden pracovní poměr, je situace jednoduchá. Sjednal-li zaměstnanec několik pracovních poměrů (zpravidla na kratší než stanovenou dobu, např. dva na 6 hod. denně), jedná se o **souběžné pracovní poměry** (§ 69 ZP)

Vedlejší pracovní poměr se uzavírá podle § 70 ZP s občany, kteří již mají jinde hlavní poměr na stanovenou neboli plnou týdenní pracovní dobu. Vedlejší pracovní poměr lze potom již uzavřít jen na dobu kratší než je týdenní pracovní doba (např. až do 40 hod. týdně).

O **vedlejší činnost** se jedná, jestliže zaměstnanec u zaměstnavatele, u něhož je v pracovním poměru, mimo pracovní dobu stanovenou pro tento pracovní poměr vykonává práci jiného druhu, než který sjednal v pracovní smlouvě (např. účetní vykonávající po pracovní době ještě činnost uklízečky). Vedlejší činnost (§ 71 ZP) může být konána v dalším pracovním poměru (§ 69 a 70 odst. 1 ZP) nebo na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. [2, s.26]

3.4 Uvedení nového zaměstnance

Uvádění nových pracovníků do podniku spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a spokojeně adaptoval na podnik a začal pracovat. Uvádění nových pracovníků do podniku má tři cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy všechno se novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé,
- rychle vytvořit v mysli nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu. [1, s. 484]

3.5 Adaptace nového pracovníka

Proces pracovní a sociální adaptace nemůže být řízen podle jednotného „metru“. Je nutno rozlišovat způsob adaptace u pracovníků podle různých hledisek, zejména:

- Věku (získané pracovní a životní zkušenosti) – bude značný rozdíl, jedná-li se o začátečníka, pracovníka s minimálními zkušenostmi nebo o dlouholetého praktika. Ve všech případech však platí, že nový zaměstnanec, bez ohledu na věk nezná dobře podnik kam nastupuje a to je handicap, který musíme překonat spolu s ním.
- Charakteru práce (činnosti, funkce, pro kterou jsou noví pracovníci přijímáni)
- Dalšího předpokládaného vývoje (perspektiva přijímaného pracovníka) [7, s.108,109]

3.5.1 Předpoklady pro dobrou adaptaci

- a) Správný výběr zaměstnance na správné pracovní místo - podmínkou je podrobná charakteristika pracovního místa a specifikace požadovaných znalostí, schopností a dovedností ze strany podniku a odpovídající vzdělání, odborná praxe a průběh předchozích zaměstnání ze strany nového pracovníka. Předpokladem je zejména správně provedený přijímací pohovor, vhodné uplatnění testů na pracovní výkon a činnosti, včetně předvedení práce v reálné podobě.
- b) Dostatečné informace o zaměstnanci a znalost jeho priorit a potřeb – podmínkou je znalost priorit potřeb pracovníka pro vhodnou motivaci k výkonu a kvalitě a ověření zkušeností z předchozích zaměstnání. Priority potřeb zaměstnanců:
 1. Fyziologické potřeby (spánek, potrava, oblékání apod.).
 2. Potřeby jistoty (stálé pracovní místo, zajištění v nemoci apod.).
 3. Sociální potřeby (spolupráce s kolegy a nadřízenými, participace na práci týmu apod.).
 4. Potřeba uznání (prestiž, postavení, oblíbenost, výše odměny apod.).
 5. Potřeba seberealizace (samostatná práce, odpovědnost a pravomoc, pracovní a kariérový postup, odborný rozvoj apod.).

- c) Řízení adaptačního procesu – podmínkou je plánovitý proces adaptace pracovníka na nové podmínky, organizovaný zácvik a začlenění do pracovního kolektivu a závěrečné vyhodnocení průběhu adaptace.

3.5.2 Průběh adaptace

Pro úspěšný průběh adaptace musí být v podniku stanoven postup zahrnující:

- a) Orientační programy, kdy dochází k seznámení nového pracovníka s firmou, její kulturou a vedoucími pracovníky, k pozitivnímu naladění vůči podniku a jeho kultuře.
- b) Zařazení na pracoviště, kdy dochází k představení nového pracovníka a jeho spolupracovníků, k seznámení s pracovními úkoly, povinnostmi a pravomocemi, k vyjasnění vztahu k ostatním pracovním činnostem útvaru a podniku (kontext práce), k informování o zásadách bezpečnosti práce, pracovní době a přestávkách v práci a k získání základního pocitu sebedůvěry a znalosti prostředí.
- c) Zapracování, kdy dochází k absolvování provozní praxe s plánovitou rotací na pracovních místech za pomoci zkušeného instruktora nebo nadřízeného, k pracovní a sociální adaptaci v kolektivu, k motivaci a stimulaci k práci, pochopení a přijetí hodnot, norem a přesvědčení ostatních zaměstnanců.
- d) Vyhodnocení adaptace, kdy dochází k vyhodnocení zapracování po zkušební době, k rozhodnutí o trvalém pracovním poměru, ke stanovení programu odstranění případných nedostatků na straně pracovníka a eliminaci případných problémů na straně podniku.

Cílem adaptace je vytvořit takové podmínky, aby nový zaměstnanec zvládl pracovní nároky, aktivně a odpovědně se podílel na plnění úkolů útvaru a firmy, začlenil se do kolektivu, získal perspektivu dalšího odborného růstu a stabilizoval se ve firmě.

4 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Po prostudování literatury, která mi poskytla základ pro zpracování teoretické části této práce lze říci, že proces vyhledávání, výběr a příjem pracovníků se skládá z několika fází.

Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků, a to: identifikace potřeby dodatečných pracovníků, popis a specifikace obsazovaného pracovního místa a zvážení všech alternativ. Zaměstnance můžeme vyhledávat jak z interních, tak z externích zdrojů, přičemž obojí má své výhody i nevýhody. Vyhledávání zaměstnanců je ovlivňováno mnoha faktory, ovlivnitelnými, které může podnik více či méně sám ovlivnit a neovlivnitelnými, se kterými může alespoň předem počítat a snažit se jim nějakým způsobem vyhnout. Mezi metody vyhledávání pracovníků patří například nabídka práce, zveřejněná na úřadu práce, internetu, v tisku, rozhlase, spolupráce s různými zprostředkovatelskými agenturami, oslovování potenciálních zaměstnanců na veletrzích pracovních příležitostí atd.

U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací. Nejpoužívanější metody či skupiny metod výběru pracovníků jsou dotazník, zkoumání životopisu, zkoumání referencí, lékařské vyšetření, testy pracovní způsobilosti (inteligence, schopností, osobnosti, atd.), výběrové pohovory, které rozdělujeme podle množství a struktury účastníků a podle obsahu a průběhu, atd.

Přijímání pracovníka je řada procedur a lze jej chápat dvojím způsobem, v užším a širším pojetí. Pracovní poměr může vzniknout třemi způsoby: pracovní smlouvou, volbou (podle zvláštních přepisů, popř. stanov), nebo jmenováním (podle zvláštních předpisů a u vedoucích zaměstnanců, jmenovaných statutárním orgánem nebo podnikatelem). Součástí příjmu pracovníka je samozřejmě i jeho adaptace v novém prostředí. Předpokladem pro rychlou adaptaci je správný výběr zaměstnance na správné pracovní místo, dostatečné informace o zaměstnanci a znalost jeho priorit a potřeb a kontrolu nad řízením adaptačního procesu.

Tato zjištění se mi stávají východiskem pro zpracování praktické části, ve které se budu snažit zanalyzovat současný stav vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců ve společnosti MAGNETON. Pro zpracování této části by mi mělo sloužit několik hypotéz, které se budu snažit potvrdit nebo vyvrátit. Tyto hypotézy jsou následující:

1. Společnost MAGNETON a.s. spolupracuje s vysokými a středními odbornými školami.
2. Efektivní výběr pracovníků patří k předním cílům personální práce této společnosti.
3. Společnost MAGNETON a.s. v Kroměříži využívá k oslovení zájemců nabídek práce zveřejněných na Úřadu práce, internetu i v tisku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

5.1 Zřízení společnosti

Společnost MAGNETON a.s. byla založena jednorázově Fondem národního majetku České republiky se sídlem v Praze 2, Rašínovo nábřeží 42, jako jediným zakladatelem na základě zakladatelské listiny (obsahující rozhodnutí zakladatele ve smyslu ustanovení § 172 odstavec 2, 3 a § 171 odstavec 1 Zákona č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník) ze dne 10. prosince 1993 ve formě notářského zápisu. Společnost byla založena ke dni 1. ledna 1994 na dobu neurčitou a zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem Brno, oddíl B, číslo vložky 1230.

Obchodní jméno společnosti zní MAGNETON a. s. a sídlem společnosti je Kroměříž, Hulínská 4, PŠC: 767 53. Společnost má:

- identifikační číslo organizace: 49 96 98 62,
- kód odvětvové klasifikace: 316100 - výroba elektrických zařízení pro motory a vozidla jinde neuvedené,

5.2 Základní předmět podnikání společnosti

a) vývoj, výroba, opravy a prodej elektrického a elektronického příslušenství motorových dopravních prostředků, stacionárních motorových zařízení a speciální techniky a jejich dílů jako živnost provozovaná průmyslovým způsobem a zahrnující:

- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a zařízení a elektronických zařízení,
- výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie,
- výroba elektrických strojů a přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí a elektrického vybavení,
- výroba motorových vozidel, karosérií a elektronických součástek,
- opravy silničních vozidel a ostatních dopravních prostředků, karosérií, pracovních strojů,
- kovářství,
- testování, měření a analýzy,
- příprava a vypracování technických návrhů,

- činnost technických poradců v oblasti elektrického a elektronického příslušenství motorových dopravních prostředků a speciální techniky a jejich dílů,
 - zprostředkování služeb,
- b) kovoobráběčství,
 - c) galvanizérství,
 - d) povrchové úpravy a svařování kovů,
 - e) nástrojářství,
 - f) zámečnictví,
 - g) výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví,
 - h) obchodní činnost,
 - i) velkoobchod, specializovaný maloobchod a maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím,
 - j) podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
 - k) činnost účetních poradců, vedení účetnictví,
 - l) služby v oblasti administrativní správa a služby organizačně-hospodářské povahy u fyzických a právnických osob.

5.3 Personální strategie společnosti

Společnost má zpracovanou personální strategii, jejímž cílem je zajištění optimální profesní, kvalifikační a věkové struktury zaměstnanců, řízení adaptace zaměstnanců na strukturální změny, inovace, hodnoty a kulturu společnosti a zajištění universálnosti, flexibility a stabilizace zaměstnanců. Přitom však firma respektuje dlouhodobou potřebu vytvářet práce, které by optimálně motivovaly zaměstnance a respektovaly stoupající nároky na jakost výrobků a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Prostředkem k postupné realizaci tohoto cíle podle společnosti tkví ve využívání personální strategie respektující strategii společnosti a zahrnující:

- plán příjmu, převodu a propouštění zaměstnanců,
- plán personálních náhrad,
- plán školení zaměstnanců,
- plán hodnocení zaměstnanců.

Jednotlivé plány personální strategie přitom vychází z plánu prodeje a výroby společnosti, ze systemizace pracovních míst dle funkčního schéma a analýzy personálu společnosti (profesní, kvalifikační a věkové struktury zaměstnanců).

Organizační uspořádání a systém řízení společnosti stanovuje Organizační řád a v souladu s ním ředitelé úseků a závodů činnosti útvarů rozvádí až na konkrétní pracovní místa prostřednictvím popisů práce. Souhrn pracovních míst ve společnosti tvoří funkční schéma, určující racionální organizační uspořádání a dělbu činností mezi pracovními místy, zařazení pracovních míst do povolání a tarifních stupňů v souladu s Podnikovým sborníkem prací. Schéma je současně operativním plánem personálního stavu společnosti a schvaluje je personální ředitelka.

6 ANALÝZA VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJMU PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI MAGNETON a.s.

6.1 Vyhledávání nových pracovníků

Nábor a výběr zaměstnanců organizuje personální úsek na základě plánu personálního stavu a plánu přijímání a propouštění zaměstnanců aktualizovaných na základě Požadavků na doplnění stavu zaměstnanců (viz příloha P I), které jsou předávány personální ředitelce příslušným ředitelem závodu nebo úseku.

Obsazování nových nebo uvolněných pracovních míst je přednostně zabezpečováno zaměstnanci působícími ve společnosti tak, aby byla zajištěna jejich profesní kariéra a odborný růst. Volná pracovní místa jsou proto průběžně personálním úsekem oznamována na vývěsce na osobní vrátnici společnosti.

Každý zaměstnanec má právo se ucházet o zařazení na volné pracovní místo ještě předtím, než bude nabídnuto uchazečům o zaměstnání, což je podle mého názoru dobré. Může společnosti i zaměstnancům přinést různé výhody, například snížení problémů s adaptací, které by přicházely v úvahu přijetí externího zaměstnance, nebo urychlení analýzy vhodnosti zaměstnance pro danou práci, na základě znalosti pracovníka a předchozích zkušeností s jeho prací.

V případě, že interním nábořem není vybrán vhodný zaměstnanec, personální úsek informuje o volných pracovních místech Úřad práce a organizuje nábor externí. Způsoby externího náboru se liší v závislosti na požadované místo. Jedná se zpravidla o inzeráty v regionálním tisku, jednáním s vhodnými bývalými zaměstnanci, s cizími pracovníky na základě doporučení zaměstnanců, zprostředkovatelen práce atd. Poradenských firem společnost využívala spíše v minulosti.

Akciová společnost MAGNETON, však vůbec nevyužívá ani k inzerování volných pracovních míst, ani k vyhledávání zaměstnanců internet. Myslím si, že tato skutečnosti může mít negativní dopady. Nevyužitím média, které nabízí v dnešní době neomezené možnosti, se firma sama připravuje o možnost komunikace s velkou skupinou lidí.

6.2 Výběr pracovníků

Vlastní výběr je zaměřen na zájemce, kteří jsou kvalifikováni pro výkon činnosti na pracovním místě (včetně schopnosti spolupráce, flexibility a přizpůsobivosti změnám, u dělnických profesí i technické zručnosti) a jsou ochotni ztotožnit se s hodnotami a kulturou společnosti. Při výběrovém řízení proto společnost vychází z činností vyplývajících z charakteru pracovního místa dle popisu práce a kvalifikace, dovedností, schopností a motivace k výkonu práce uchazeče. Uchazeč o zaměstnání může být přijat pouze na volné pracovní místo ve funkčním schéma (u náhrady za propouštěného nebo převáděného zaměstnance mohou být na jednom pracovním místě vedeni i dva zaměstnanci).

6.2.1 Postup při výběru pracovníků

1. Nejdříve proběhne úvodní jednání, na kterém si uchazeč a personální úsek vzájemně vyjasní základní otázky související s pracovním místem (požadované vzdělání, praxe, znalosti a schopnosti, rozvržení pracovní doby, pracovní a mzdové podmínky apod.). Pokud kvalifikační a ostatní předpoklady uchazeče odpovídají požadavkům na pracovní místo, je uchazeč požádán o vyplnění Žádosti o přijetí do zaměstnání (viz příloha P II).
2. Následuje posouzení žádosti a konzultace v odborném útvaru. Personální úsek pro uchazeče zorganizuje návštěvu pracoviště a předběžný pohovor s nadřízeným vedoucím. Při předběžném pohovoru dochází k výměně informací o předpokladech pro úspěšný výkon práce, odměňování, možnostech zvyšování kvalifikace a kariérového postupu, sociálních a pracovních podmínkách a očekáváních společnosti na straně jedné a skutečných znalostech, schopnostech, předchozí pracovní kariéře, motivaci, ambicích, prokazatelných úspěších a neúspěších v předchozích zaměstnáních a očekávání uchazeče na straně druhé. Pokud dojde k vzájemné dohodě, předá uchazeči personální úsek k vyplnění Osobní dotazník (viz příloha P III).
3. Dále zajistí personální úsek u uchazečů na pracovní místa vrcholového a středního managementu a specialistů (obchodníci, konstruktéři apod.) ověření dalších znalostí a schopností potřebných pro výkon práce (jazykové znalosti apod.) a uskutečnění psychodiagnostického vyšetření pro poznání některých stránek osobnosti uchazeče a jeho způsobilosti pro konkrétní práci.

Domnívám se, že tahle část procesu výběru je velmi důležitá, jelikož psychodiagnostický posudek vypoví o vhodnosti daného zaměstnance na požadovanou práci velmi mnoho. Samozřejmě v případě, že tento posudek dělají kvalifikovaní odborníci.

Co se však týká výběru pracovníků na dělnické pozice, rozhoduje o jejich přijetí pouze personální pracovník a mistr. Podle mého názoru by ale bylo vhodnější věnovat výběru na tyto, i když nízké pozice, více pozornosti. V případě posuzování komise složené z více odborníků by se například mohlo předejít riziku případného chybování, při výběru pracovníka pouze personalistou a mistrem, zapříčiněnou například „halo efektem“, „horns efektem, kladením sugestivních otázek apod.

4. Pokud uchazeč vyhovuje požadavkům stanoveným pro pracovní místo je personálním úsekem odeslán k lékaři závodní preventivní péče pro ověření jeho zdravotního stavu a způsobilosti vykonávat stanovené pracovní činnosti (lékařskou prohlídku musí absolvovat i zaměstnanci vracející se z rodičovské dovolené).
5. Na základě kladného výsledku pohovorů, ověření znalostí a schopností a lékařského vyšetření personální úsek požádá uchazeče o předložení osobních a kvalifikačních dokladů (občanský průkaz, výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom, potvrzení o absolvování kurzů a jiná oprávnění, případně jiné potřebné doklady, např. výpis z rejstříku trestů, pracovní posudek), připraví doklady pro příjem do zaměstnání, zavede osobní kartu zaměstnance a připraví a nechá schválit personální ředitelkou Pracovní smlouvu.

Při uchovávání veškerých dokladů a informací o uchazečích o zaměstnání a zaměstnancích zaměstnavatel samozřejmě respektuje Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. U zaměstnanců, kteří se vracejí z rodičovské dovolené je tento postup v potřebné míře zkrácen. V případě většího počtu uchazečů o pracovní místo je organizováno výběrové řízení.

Na odboru personalistiky je také vedena evidence uchazečů. Uchazeči, kteří se nabízejí společnosti sami, také své nabídky často sami aktualizují a doplňují o nové znalosti a zkušenosti, které mohou nabídnout. Tuto evidenci hodnotím velmi pozitivně, je vedena přehledným způsobem, je neustále aktualizována a doplňována o nové zájemce.

6.2.2 Vyhlašování výběrových řízení

Výběrové řízení, ať už na obsazení uvolněného, nebo nově zřizovaného funkčního místa (funkce, pracovní pozice) vyhlašuje, na základě projednání s příslušným ředitelem úseku nebo závodu, personální ředitelka. Samotné výběrové řízení společnost vyhlašuje veřejně na vývěsce na osobní vrátnici, na Úřadu práce a formou inzerátu v novinách, zpravidla v regionálním tisku. Vyhlášení obsahuje:

- a) název a adresu společnosti, místo kam mají být přihlášky zasílány (zpravidla personální úsek) a kontaktní osobu (jméno, funkce, telefon, e-mail),
- b) specifikaci funkce, pro které je zaměstnanec hledán,
- c) požadované osobní (vlastnosti, dovednosti a schopnosti) a kvalifikační předpoklady (úroveň dosaženého vzdělání, absolvované kursy, praxe v oboru apod.) a případně další specifické požadavky (atestace, oprávnění, jazykové znalosti apod.),
- d) platové a jiné podmínky související s výkonem práce,
- e) přehled požadovaných dokladů přikládaných k přihlášce,
- f) termín pro předložení přihlášky do výběrového řízení.

Všem přihlášeným je umožněno získání dalších informací o společnosti a požadované funkci.

Při vyhlášení výběrového řízení personální úsek společnosti zváží o jaké uchazeče je zájem, jaký by měl být jejich optimální počet a jaké požadavky musí bezpodmínečně splňovat a podle toho formuluje podmínky pro účastníky (každým speciálním požadavkem se snižuje počet potenciálních uchazečů vyhovujících všem vypsáním podmínkám).

Pro posouzení jednotlivých uchazečů se v této společnosti předem ustanoví komise ve složení:

- a) vedoucí personálního útvaru (podle úrovně obsazované funkce buď personální ředitelka nebo vedoucí odboru organizačního a zaměstnaneckého) - předseda
- b) vedoucí útvaru (podle úrovně obsazované funkce buď příslušný ředitel úseku nebo závodu nebo vedoucí příslušného odboru, oddělení apod.) pro něhož se vybírá z účastníků,
- c) případně další zaměstnanci z příslušného pracoviště (odborníci).

V momentě uplynutí lhůty určené k podání přihlášek personální úsek tyto přihlášky zpracovává, zhodnotí úroveň předložených dokladů a případně si vyžádá jejich doplnění. Těm, kteří nevyhověli podmínkám výběrového řízení, poděkuje písemně za účast a vrátí zaslané doklady (pokud se s nimi ovšem nedohodne na jejich ponechání pro případ nabídky jiné práce v budoucnu). Těm, kteří vyhověli podmínkám, oznámí personální úsek jejich zařazení do výběrového řízení a sdělí jim čas a místo jeho konání. Pořadí účastníků výběrového řízení je určeno časovým sledem předložení přihlášek. Pokud podmínkám nevyhověl žádný uchazeč, rozhodne personální ředitelka o dalším postupu v dohodě s příslušným ředitelem úseku nebo závodu (vyhlášení dalšího výběrového řízení s revidovanými požadavky, rozšíření okruhu záběru výběrového řízení apod.).

S uchazeči přijatými do výběrového řízení vede komise osobní pohovory. Poznatky získané z pohovorů zaznamenávají členové komise, cílem pohovorů s účastníky je stanovit, na základě jednotlivých kritérií posuzovaných všemi členy komise, pořadí vhodnosti účastníků na obsazení funkce. Tento vstupní pohovor zahajuje předseda komise vzájemným představením a seznámením uchazeče s očekávaným průběhem pohovoru. Ukončuje jej rovněž předseda komise poděkováním za účast a informací kdy účastník bude seznámen s výsledkem výběrového řízení a jakou formou.

Po ukončení pohovorů s účastníky provede komise zhodnocení celkového průběhu výběrového řízení a stanoví pořadí vhodnosti účastníků pro obsazení funkce. Po odsouhlasení výsledků výběrového řízení podá personální úsek písemnou informaci všem účastníkům a s vítězem zahájí jednání o přijetí do pracovního poměru.

V posledních letech v akciové společnosti MAGNETON v Kroměříži však došlo ke značné obměně vrcholového a středního vedení. Společnost totiž upustila od spolupráce s poradenskými personálními agenturami, což má za následek nedostatečné analýzy uchazečů na tyto pozice. Následkem je výběr nevhodného pracovníka, který se po krátké době ve společnosti rozhodne odejít, jelikož zjistí, že mu vykonávaná práce a pracovní prostředí ve společnosti nevyhovuje.

6.3 Příjem zaměstnanců

Uchazeče o zaměstnání pozve personální úsek k nástupu do zaměstnání v termínu, který stanoví příslušný ředitel úseku nebo závodu. Kvůli zabezpečení příjmu ve společnosti musí mít uchazeč s sebou dvě barevné fotografie, potvrzení o změně zaměstnání - zápočtový list, doklady potvrzující dosaženou kvalifikaci (pokud nebyly předloženy již dříve) a případně pracovní hodnocení (pokud bylo vyžádáno a nebylo předloženo již dříve).

6.3.1 Proces přijímání pracovníka

1. Nejprve doplní personální úsek údaje na osobní kartě, pak přidělí zaměstnanci osobní číslo dle knihy nástupů a zorganizuje pro něj vstupní školení o zásadách bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochraně, systému jakosti a dalších skutečnostech.
2. Následuje schválení a převzetí pracovní smlouvy zaměstnancem, dále převzetí jeho osobního průkazu, kontrolního lístku, zápisníku bezpečnosti práce, informační brožury o společnosti a případně popisu práce.
3. Proces zařazení nového zaměstnance do pracovního a sociálního prostředí bývá samozřejmě často nelehký. V této společnosti jej řídí přímý nadřízený daného pracovníka. Přidělí zaměstnanci pracovní místo, zařadí jej do pracovní skupiny a seznámí s pracovními úkoly, režimem pracovní doby a povinnostmi. Dále mu vysvětlí zásady organizačních vztahů na pracovišti a v útvech, se kterými přijde do pracovního styku, což je pro nového pracovníka velmi důležité. Následně mu určí skříňku na šaty a poučí ho o pravidlech pobytu v šatně a umývárkách, také ho představí jeho novým spolupracovníkům. Podrobně jej informuje o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci na pracovišti, o používání ochranných pomůcek, místech první pomoci, protipožární ochraně pracoviště, systému jakosti uplatňovaném na pracovišti a dalších skutečnostech. Případně pak zpracuje Plán odborného rozvoje a seznámí s ním nového zaměstnance.

Nástup do nového zaměstnání, nového prostředí, mezi nové spolupracovníky nebývá, jak už jsem uvedla, snadný. Myslím si, že by tento proces adaptace usnadnilo zavedení například přidělení nového pracovníka nějakému zaměstnanci, na kterého by se mohl tento nový pracovník obracet s problémy a dotazy souvisejícími s urychlením jeho adaptace.

S novými zaměstnanci se sjednává tříměsíční zkušební doba, která končí zhodnocením tohoto období a pohovorem v němž nový zaměstnanec musí prokázat jak rychle a kvalitně si osvojil stanovenou pracovní činnost. Pohovor provádí a hodnocení na předepsaném formuláři (viz příloha P IV) zpracovává nadřízený vedoucí. Přitom zejména posuzuje zda se zaměstnancem, s ohledem na jeho pracovní výsledky, neukončit pracovní poměr ve zkušební době. Hodnocení předá personálnímu úseku nejpozději pět pracovních dnů před ukončením zkušebního období.

Přijímání nových zaměstnanců organizuje vedoucí odboru personalistiky. Nový zaměstnanec je seznámen se společností, jsou s ním probrány jednotlivé body pracovní smlouvy, je seznámen s pracovním řádem, bezpečnostními předpisy, organizačními a dalšími vnitřními předpisy společnosti.

Na základě těchto informací se domnívám, že proces přijímání nových pracovníků do společnosti MAGNETON a.s. je dobře organizován. Vhodné je zejména přijímání nového zaměstnance nejprve na odboru personalistiky, který provede základní seznámení zaměstnance se společností a probere s novým zaměstnancem podmínky pracovní smlouvy, nedochází tedy ke zbytečným nedorozuměním.

6.3.2 Jmenování, ustanovování, odvolávání a zprošťování vedoucích funkcí

Představenstvo společnosti jmenuje a odvolává z funkce ředitele společnosti, ředitele úseků a ředitele závodů společnosti a ostatní vedoucí zaměstnance jmenované do vedoucích funkcí podle § 27 Zákoníku práce, a to po projednání a schválení dozorčí radou společnosti. Ředitel společnosti, ředitelé úseků a závodů ustanovují a zprošťují funkce ostatní vedoucí zaměstnance svého úseku respektive závodu. Ustanovení a zproštění z funkce vedoucích útvarů řízení jakosti závodů předem projednají s ředitelem úseku jakosti.

Předložení návrhu na odvolání nebo zproštění zaměstnance z vedoucí funkce předchází komplexní zhodnocení jeho působení ve funkci (pokud není důvodem odchod do důchodu). Po tomto zhodnocení projedná návrh příslušný nadřízený vedoucí s personální ředitelkou a současně navrhne jeho další pracovní zařazení.

Návrh na jmenování nebo ustanovení zaměstnance do vedoucí funkce připraví po výběrovém řízení personální úsek a předloží jej řediteli společnosti nebo příslušnému řediteli úseku nebo závodu. Pro vrcholový management musí návrh obsahovat

strukturovaný životopis, výpis z trestního rejstříku, posouzení zdravotního stavu a zhodnocení výsledků psychologických testů. Není-li možné s návrhem na odvolání nebo zproštění z funkce současně předložit návrh na obsazení uvolněné funkce, je nutné pověřit dočasným výkonem funkce vhodného zaměstnance a do 3 měsíců předložit návrh na obsazení funkce.

6.3.3 Předávání a přejímání funkcí

Důvodem předání a převzetí funkce může být trvalá změna zaměstnance ve funkci nebo jeho dlouhodobá nepřítomnost trvající déle než 2 měsíce. Písemně jsou předávány a přejímány funkce všech vedoucích zaměstnanců (včetně mistrů), zaměstnanců, se kterými byla uzavřena dohoda o hmotné odpovědnosti a dalších zaměstnanců, u nichž nadřízený vedoucí vzhledem k důležitosti či rozsahu útvaru, nařídil písemné předání.

Účastníky předávacího řízení jsou předávající zaměstnanec, přejímající zaměstnanec a nadřízený vedoucí, který předávání řídí. Nemůže-li se předávající zaměstnanec zúčastnit předávání funkce, vyhotoví za něho zápis, podá příslušné vysvětlení a předloží potřebné písemnosti jeho zástupce nebo nadřízený vedoucí. Přejímající zaměstnanec se řádně seznámí se všemi předávanými skutečnostmi a dá si vysvětlit všechny nejasnosti, zejména pokud jde o zjištěné nedostatky.

6.4 Spolupráce s odbornými školami

Vědění, znalosti a tvůrčí schopnosti pracovníků jsou, zejména v automobilovém průmyslu, rozhodující k zajištění dlouhodobého úspěchu, protože slibné inovace vznikají tam, kde průmyslové organizace konstruktivně spolupracují s vysokými a středními odbornými školami (dále jen školami). Proto existuje dlouhodobá spolupráce mezi odbornými útvary společnosti a školami.

6.4.1 Program spolupráce se školami

Hlavním cílem programu společnosti v této oblasti je především rozšiřování kontaktu se školami a vytváření předpokladů k tomu, aby talentovaní studenti, žáci a učni (dále jen studenti) našli svou cestu do společnosti na uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa. Prostředkem k zajištění tohoto cíle je:

- trvale vyhledávat na školách zajímavé a perspektivní kandidáty a včas zainteresovat nadané a kvalifikované studenty,

- atraktivními nabídkami podpořit osobní kontakt studenta se společností již v průběhu studia, aby o svém budoucím zaměstnání rozhodl na základě znalostí.

Při výběru studentů pro spolupráci se společností jsou rozhodující studijní výsledky, praktické zkušenosti a reference (od vyučujících, mistrů odborné praxe). Předpokladem oboustranné spokojenosti je pak přesná definice ze strany odborného útvaru společnosti, jaké práce lze studentům přidělit, jaký je profil požadavků a v jakém čase mají být práce vykonány.

6.4.2 Oblasti spolupráce se školami

Praktika, diplomové, bakalářské, absolventské a ročníkové práce, odborné přednášky zaměstnanců na škole, účast škol na vzdělávání zaměstnanců, spolupráce v oblasti výzkumu a rozvoje, exkurze a prohlídky závodů, prezentace společnosti či nábor studentů ke studiu na škole.

Ve spolupráci se zástupci škol (zejména vysokých) může společnost organizovat besedu s cílem získat zájem studentů (zejména gymnázií) ke studiu na vybraných školách s nimiž má společnost uzavřenu dohodu o vzájemné spolupráci.

Plánovaná potřeba studentů pro technicko-hospodářská povolání a učňů pro dělnická povolání vychází ze zjišťování potřeb zaměstnanců na základě principů stanovených strategií a v souladu s obory, jež jsou jednotlivé školy schopny nabídnout.

Studentům vysokých škol společnost nabízí:

- a) odbornou praxi v odborných nebo výrobních útvarech (ve správních útvarech, zkušebně, vývojové dílně, útvarech konstrukce, na dílnách při obsluze vybraných technologií apod.),
- b) pomoc při řešení diplomových prací (vyhlašování témat ve spolupráci se školou, přidělení odborného garanta a spolupráce na všech úrovních řízení v dané specializaci),
- c) možnost účasti na řešení projektových úkolů vyhlášených společností v rámci týmové práce,
- d) možnost placených brigád ve výrobních nebo správních útvarech dle potřeb společnosti a takových, které umožní jejich odborný růst a lepší zvládnutí studia,

Studentům středních škol společnost nabízí:

- a) odbornou praxi v odborných útvarech,
- b) pomoc při zpracování ročníkových nebo závěrečných absolventských prací,
- c) možnost placených brigád ve výrobních útvarech o prázdninách nebo dle potřeb společnosti i v odpoledních směnách, o sobotách a nedělích,
- d) podporu při přípravě k přijímacímu řízení na vybrané obory studia na vysokých školách.

Učňům a studentům středních odborných škol společnost nabízí:

- a) odbornou praxi ve výrobních útvarech pod dozorem mistrů odborného výcviku příslušné školy,
- b) pomoc při zpracování ročníkových nebo závěrečných absolventských prací,
- c) možnost placených brigád ve výrobních útvarech o prázdninách,
- d) podporu při přípravě k přijímacímu řízení na vybrané obory studia na vysokých školách

Společnost MAGNETON a.s. v Kroměříži spolupracuje s těmito školami:

- Vysoké učení technické v Brně (Fakulta strojní a fakulta elektrotechniky a informatiky)
- Universita Tomáše Bati ve Zlíně
- Vysoká škola ekonomická v Praze
- Universita Palackého v Olomouci (vybrané obory studia)
- Báňská universita v Ostravě (vybrané obory studia)
- Gymnázium v Kroměříži
- Centrum odborné přípravy technické v Kroměříži
- Střední odborné učiliště zemědělské v Kroměříži (vybrané obory studia)
- Obchodní akademie v Kroměříži

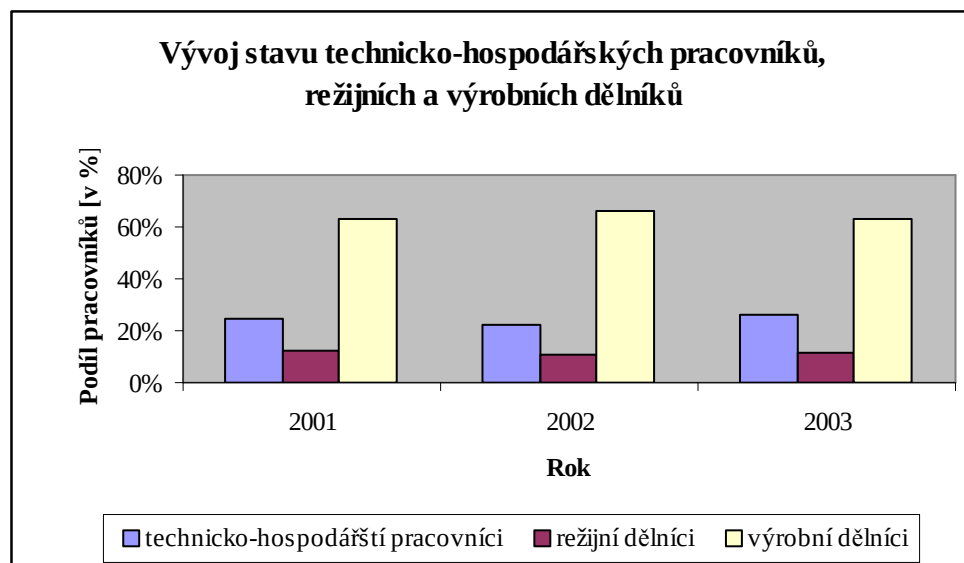
- Střední podnikatelská škola, Vyšší odborná škola a Střední odborné učiliště v Kroměříži
- Střední průmyslová škola strojnická ve Zlíně

Myslím si, že spolupráce společnosti MAGNETON a.s. v Kroměříži se školami je velmi pestrá. Společnost díky této spolupráci získává zaměstnance, kteří přesně odpovídají jejím potřebám, zná jejich schopnosti a znalosti a může si takto získané zaměstnance sama pro své potřeby vychovat. Studenti mají možnost odborné praxe, placených brigád, pomoc při řešení absolventských prací, atd., což jim přináší praktické zkušenosti.

6.5 Vývoj stavu zaměstnanců

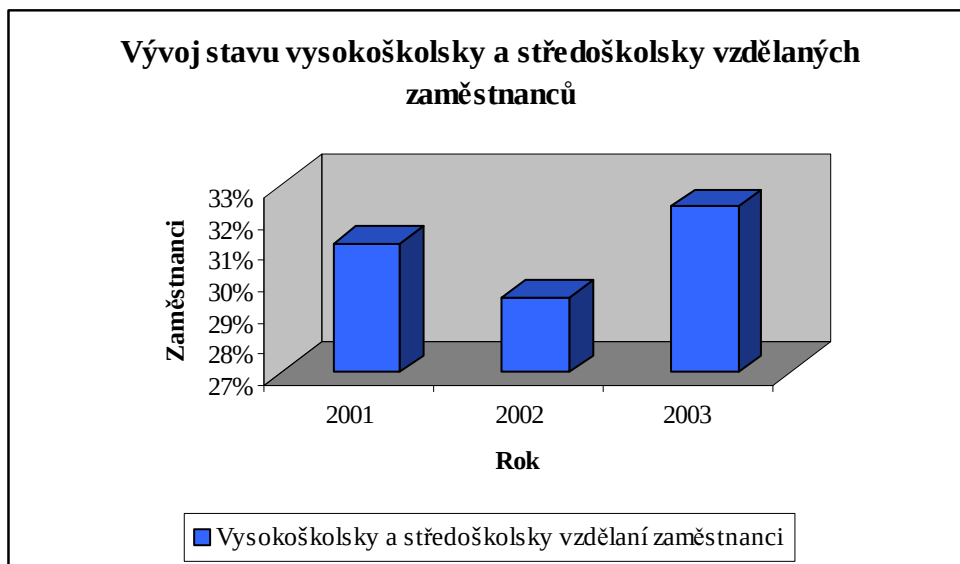
Vývoj stavu a struktury zaměstnanců MAGNETON a.s. byl v roce 2004 charakterizován zejména zvýšením počtu zaměstnanců (po výrazném poklesu v předchozích dvou letech) v souvislosti s oživením poptávky po výrobcích společnosti a nalezením nových obchodních partnerů. Proto došlo k následujícím změnám ve struktuře zaměstnanců:

- snížení podílu technicko-hospodářských pracovníků na 25,3% (rok 2001 24,3%, rok 2002 22,4%, rok 2003 25,9%), výrazné snížení podílu režijních dělníků na 7,6% (rok 2001 12,4%, rok 2002 11,1%, rok 2003 11,3%) a výrazné zvýšení podílu výrobních dělníků na 67,1% (rok 2001 63,3 %, rok 2002 66,5%, rok 2003 62,7%),



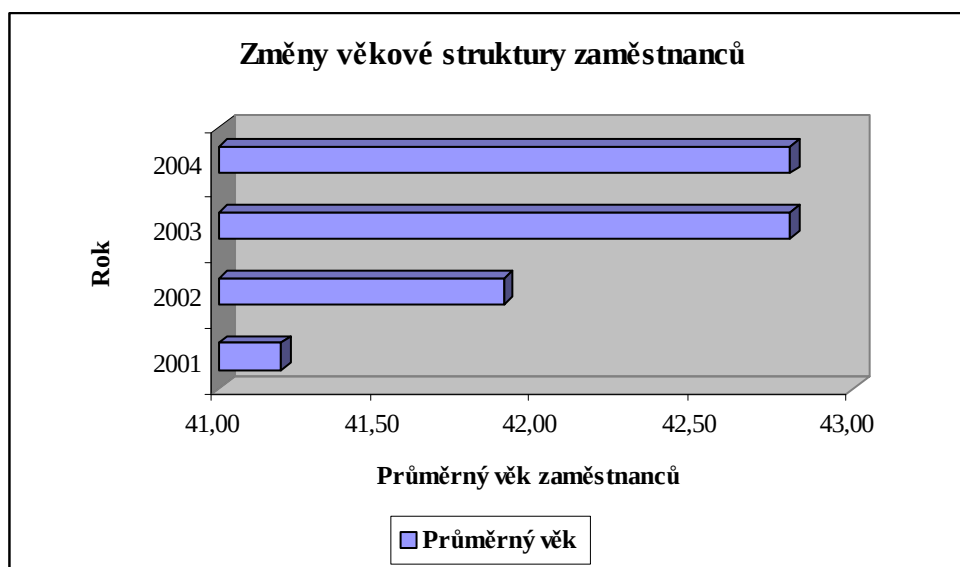
Graf 1 Vývoj podílu tehnicko-hospodářských pracovníků, režijních a výrobních dělníků v letech 2001-2003

- zvýšení podílu vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných zaměstnanců na 32,7% (rok 2001 31,1%, rok 2002 29,4%, rok 2003 32,3%) při současně značné fluktuaci vysokoškoláků (10 propuštěných a 14 přijatých),



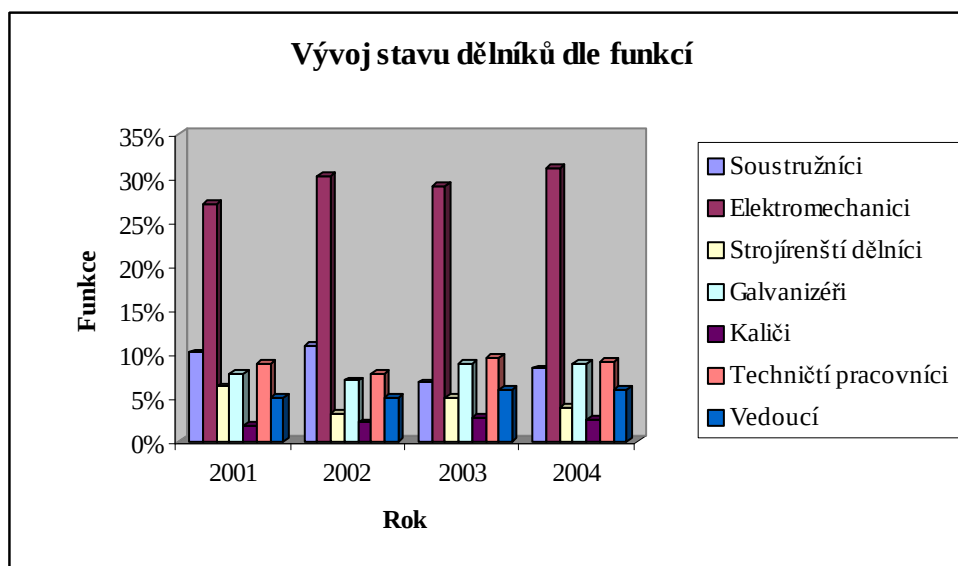
Graf 2 Vývoj podílu vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných zaměstnanců v letech 2001-2003

- změny věkové struktury zaměstnanců (průměrný věk v roce 2001 41,2, roce 2002 41,9 a roce 2003 i 2004 42,8 let), kdy se zejména snížil o 3% počet zaměstnanců mezi 41 až 50 rokem věku a mírně zvýšil o 2% počet zaměstnanců do 40 let věku a o 1% počet zaměstnanců mezi 51 až 60 rokem věku,



Graf 3 Změny věkové struktury zaměstnanců

- zvýšení (v absolutních počtech i v podílu na celkovém počtu zaměstnanců) stavu soustružníků (rok 2001 10,1%, rok 2002 10,9%, rok 2003 6,7%, rok 2004 8,3%), elektromechaniků (rok 2001 27,1%, rok 2002 30,3%, rok 2003 29,2%, rok 2004 31,2%), pokles strojírenských dělníků mimo jiné i z důvodu zrušení lisovny (rok 2001 6,2%, rok 2002 6,1%, rok 2003 4,9%, rok 2004 3,8%), stabilizace galvanizérů (rok 2001 7,7%, rok 2002 6,9%, rok 2003 i 2004 8,9%) a stagnace nebo mírný pokles kaličů (rok 2001 1,8%, rok 2002 2,1%, rok 2003 2,7%, rok 2004 2,4%), technických pracovníků na 9,5% (rok 2001 8,8%, rok 2002 7,7%, rok 2003 9,5%, rok 2004 9,1%) a vedoucích útvarů, včetně mistrů (rok 2001 i 2002 5,0%, rok 2003 i 2004 5,9%).



Graf 4 Vývoj stavu dělníků dle funkcí

Teprve v letech 2003 a 2004 se projevily důsledky programu restrukturalizace, přijatého představenstvem společnosti v březnu 2002, v poklesu průměrného ročního počtu zaměstnanců na 905 (rok 2000 i 2001 - 1313, rok 2002 - 1238, rok 2003 - 968).

V roce 2004 bylo přijato do pracovního poměru celkem 157 (nejvíce elektromechaniků 116 a soustružníků 33) zaměstnanců a propuštěno 115 (obdobně nejvíce elektromechaniků 39 a soustružníků 18) zaměstnanců a celkový počet zaměstnanců se zvýšil z 883 na 925.

Nejvíce přijatých zaměstnanců bylo v říjnu (50) a lednu (30) a nejvíce propouštěných v prosinci (25), přičemž vyšší počty zaměstnanců přijatých v lednu a propouštěných v prosinci ovlivnili brigádníci důchodci. Přijímání byli zejména bývalí zaměstnanci propuštěni v předchozím období (47, tj. 30% přijatých) nebo bývalí zaměstnanci důchodci (22 i opakovaných nástupů, tj. 14% přijatých), u nichž se předpokládalo rychlejší zapracování, z mateřské dovolené se vrátilo 5 zaměstnankyň. Bylo však přijato i 24 absolventů škol (15% přijatých) s cílem si vychovat nové perspektivní zaměstnance. V souvislosti s vysokou regionální nezaměstnaností se v průběhu roku uskutečnil na personálním úseku velký počet jednání (1235) se zájemci o zaměstnání, z čehož vyplývá, že na jednoho přijatého zaměstnance se uskutečnilo v průměru 8 jednání s uchazeči o volná pracovní místa. Na rozdíl od předchozích let, kdy byli studenti přijímáni na brigády přímo do pracovního poměru, byli v průběhu letních prázdnin zaměstnáváni na základě dohod o pracovní činnosti (jednalo se o 46 studentů).

Nejčastějším důvodem ukončení pracovního poměru bylo zejména uplynutí v pracovní smlouvě sjednané doby (40 zaměstnanců, tj. 34,8% propuštěných) a propuštění ve zkušební době (11 zaměstnanců, tj. 9,6%). Pro nadbytečnost bylo propuštěno jen 10 zaměstnanců (8,7% propuštěných), z toho však 7 na základě dohody, zatímco v roce 2003 to bylo 72 (28%) a v roce 2002 pak 125 (35,3%) zaměstnanců, a na odstupném bylo vyplaceno 390 tis. Kč (v roce 2003 2,27 a v roce 2002 3,95 mil. Kč, bez odchodného a odměn). Celkem 4 zaměstnanci odešli do starobního důchodu a 13 (v předchozím roce dokonce 19) do invalidního důchodu, 6 žen (v předchozím roce 13) odešlo na mateřskou dovolenou a 4 zaměstnanci byli propuštěni pro porušení pracovní kázně.

V průběhu roku změnilo 306 (v roce 2003 to bylo 361), tj. 30% zaměstnanců pracoviště nebo práci, což prokazuje jejich vysokou míru flexibility a ochotu rotovat na pracovních místech a případně měnit i druh vykonávané práce. Přesčasová práce se vyvíjela obdobně jako v předchozích letech (v roce 2004 3,7%, v roce 2003 3,6%, v roce 2002 4,2%) a narůstala zejména před celozávodní dovolenou a vánočními svátky (nejvyšší podíl přes 10% je dlouhodobě v závodě povrchových úprav). Se 125 zaměstnanci a studenty byla uzavřena dohoda o pracovní činnosti a vyplaceno bylo 1,6 mil. Kč.

Mimo jiné i pro vytváření pozitivního obrazu o společnosti se v roce 2004 i nadále rozvíjela dlouhodobě dobrá spolupráce s vysokými a středními odbornými školami:

- při organizaci odborné, i diplomové, praxe studentů (26 vysokoškoláků, 68 středoškoláků a 26 učňů) na pracovištích společnosti,
- při vedení, konzultacích (poskytování informací a podkladů) nebo oponentování závěrečných, absolventských nebo diplomových prací studentů (ve 45 případech),
- při organizaci 7 exkursí na pracovištích společnosti

a to vše s cílem motivovat schopné absolventy k nástupu do společnosti.

1. Positivní trendy:

- stabilizace personálu se zlepšením jeho struktury, zvýšením podílu i počtu vysokoškoláků, středoškoláků a vyučenců na úkor zaměstnanců jen se základním vzděláním,
- mírné zlepšení věkové struktury zaměstnanců a příjem značného počtu absolventů,
- zvyšující se flexibilita zaměstnanců umožňující změny pracovišť nebo vykonávané práce,
- prohlubující se spolupráce se středními a vysokými odbornými školami a úřadem práce.

2. Negativní trendy:

- stále, i přes snížení, vysoký podíl režijních pracovníků (zejména THP) a podíl zaměstnanců se základním vzděláním a nízký, i přes zvýšení, středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců,
- přetrvávající vcelku vysoký věkový průměr zaměstnanců časté zaměstnávání bývalých zaměstnanců důchodců na krátkodobé brigády (místo výcviku mladých zaměstnanců),
- vysoký podíl přesčasové práce a značný počet dohod o pracovní činnosti se zaměstnanci společnosti (mnohdy jako řešení pokračování vlastní práce místo přesčasů).

Vývoj stavů zaměstnanců od roku 1994 v jednotlivých měsících roku, útvarech společnosti a dle vzdělání, věku, druhu vykonávané práce, důvodů nástupu či výstupu ze společnosti, spolu s dalšími údaji je uveden v přílohách P IX až XV.

6.6 SHRNUÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

Na základě provedené analýzy mohu konstatovat, že systém vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti MAGNETON a.s. v Kroměříži je pečlivě zpracován, je velmi dobře organizačně zajištěn a prakticky nemá žádné závažnější nedostatky.

Veškerá personální dokumentace a formuláře, které jsou ve společnosti při vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců používány jsou velmi pečlivě vedeny. Zvláště používané formuláře jsou na profesionální úrovni a celý systém zpřehledňují a zvyšují jeho efektivnost. Společnost důsledně dodržuje veškeré zákony a pracovněprávní předpisy.

Při vyhledávání, výběru a příjmu nových zaměstnanců společnost postupuje podle ustálených pravidel a dřívějších zkušeností. Celý systém je pružný a adaptabilní. Při vyhledávání zaměstnanců společnost využívá různé metody. Postup při vyhledávání nových zaměstnanců je v souladu s uvedenými teoretickými předpoklady.

Na procesu vyhledávání pracovníků hodnotím pozitivně evidenci uchazečů, kterou vede personální oddělení a která slouží zájemcům nabízejícím se této společnosti mimo období přijímání pracovníků. Své nabídky tito uchazeči sami aktualizují a doplňují o nové znalosti a zkušenosti, které mohou firmě nabídnout. Velmi pozitivně také hodnotím spolupráci společnosti MAGNETON a.s. se školami. Myslím si, že je to výhodné jak pro firmu, tak pro studenty.

Výběr zaměstnanců je v téhle společnosti dobře organizačně zajištěn, formuláře na hodnocení jsou přehledně zpracovány a usnadňují personalistům práci.

Proces příjmu nového pracovníka v MAGNETONU a.s. je podle mého názoru také dobře organizován. Zejména je dobré, že nový zaměstnanec je nejprve přijat na odboru personalistiky, který provádí základní seznámení pracovníka se společností a probere s ním podmínky pracovní smlouvy a další důležité záležitosti, čímž se předchází zbytečným nedorozuměním.

Mezi zjištěné nedostatky patří nevyužívání internetu při vyhledávání pracovníků, vybírání pracovníků pro dělnické práce pouze na základě uvážení personálního pracovníka a vedoucího mistra, dále podnik využívá při výběru nových zaměstnanců na vrcholové pozice pouze komisi, což je podle mého názoru nedostatečné a je to příčinou problémů s častou obměnou. Také není usnadňováno novým pracovníkům žádným programem jejich adaptační proces.

Po prostudování systému vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MAGNETON a.s. musím konstatovat, že některá tvrzení se mi potvrdila, jiná naopak vyvrátila.

První hypotéza, která se týkala spolupráce firmy se školami byla správná, svědčí o tom fakt, že mezi odbornými útvary této společnosti a školami existuje dlouhodobá spolupráce.

Druhá hypotéza se mi taktéž vyplnila. Na základě zjištěných informací, týkajících se cílů personální práce této společnosti určitě patří kvalitní a efektivní výběr pracovníků.

Třetí hypotéza, ve které jsem předpokládala, že firma využívá k získávání pracovníků spolupráce s Úřadem práce a inzerce na internetu i v tisku se mi však nepotvrdila, protože společnost MAGNETON a.s. v případě, že interním náboem nevybere vhodného zaměstnance, organizuje nábor externí, který žádným způsobem nevyužívá internet.

7 DOPORUČENÍ

7.1 Proces vyhledávání zaměstnanců ve společnosti MAGNETON a.s.

Nedostatek v systému vyhledávání pracovníků v této společnosti patří především v nevyužívání možností internetu. Společnost MAGNETON a.s. k vyhledávání nových zaměstnanců totiž vůbec internet nevyužívá. Nevybírají touto cestou ani z nabídky práce ze strany volných pracovních sil na trhu, ani ve smyslu poptávky po práci ze strany společnosti.

Mé doporučení v této oblasti bude tedy souviset s návrhem započítání využívání při vyhledávání zaměstnanců také internetu. V dnešní době místo, kde je možné najít nepřehledné množství informací související jak s poptávkou, tak i s nabídkou práce, vyhledávaný obrovským množstvím lidí.

Jako příklad bych uvedla internetovou stránku www.prace.cz. Firmám umožňuje vyhledávání v databázi uchazečů o práci s možností zadat do vyhledávače obor, druh pracovního poměru, vzdělání, místo pracoviště či počet let praxe a vybrat si vhodné uchazeče na základě vyhledaných kandidátů. Dále tyto stránky umožňují firmám vložit vlastní inzerát s poptávkou po pracovní síle, ať už se jedná o krátkodobý, dlouhodobý pracovní poměr, brigádu aj.

Uchazečům o práci pak tyto stránky nabízí také vložit svůj inzerát (popřípadě životopis), dále vyhledávání v databázi volných pracovních míst inzerovaných firmami s možností zadání lokality pracoviště, oboru, druhu pracovního poměru, dosaženého vzdělání a minimálního požadovaného platu, přičemž mají možnost nechat si zobrazit i nabídky z úřadů práce.

Obdobných stránek je samozřejmě více, například: www.jobs.cz a prace.centrum.cz, kteří jsou partneři www.prace.cz, dále www.seznam-prace.cz, www.mpsv.cz, www.inzerceprace.cz, adt.

Společnosti by se rozšířila možnost oslovit větší množství uchazečů a tím i zvětšit šanci nalezení právě těch pracovníků, které potřebuje. Správou těchto záležitostí by mohl být například pověřen pracovník, který se stará o internetové stránky společnosti ve spolupráci s personálním oddělením.

7.2 Proces výběru zaměstnanců ve společnosti MAGNETON a.s.

První nedostatek v procesu výběru zaměstnanců v této společnosti vidím v tom, že výběrové řízení na pozice dělníků probíhá pouze posudkem personálního pracovníka a mistra, pod vedením kterého dotyčný zaměstnanec bude pracovat.

Mým dalším doporučením proto pro společnost MAGNETON a.s. je, aby využívali k rozhodování o přijetí vhodného pracovníka, i na tyto, ačkoli nízké pozice komisi, jako je tomu u výběru zaměstnanců na pozice střední a vyšší. Snížilo by se tím riziko případného chybování při výběru pracovníka pouze personalistou a mistrem, zapříčiněnou například „halo efektem“, „horns efektem“, kladením sugestivních otázek atd.

Další nedostatek v systému výběru zaměstnanců ve společnosti MAGNETON a.s. Kroměříž vidím v tom, že v poslední době došlo ke značné obměně vrcholového a středního vedení. Společnost totiž upustila od spolupráce s personálními poradenskými agenturami, které jim dříve úspěšně pomáhaly s analýzou vhodnosti uchazečů, v domněnku, že výběr vhodných pracovníků na tyto pozice zajistí sami. Tato cesta se však nezdá úspěšná. Právě tahle skutečnost je příčinou výběru nevhodného uchazeče, který se po krátké době ve společnosti rozhodne odejít, jelikož se zjistí, že na vykonávanou práci není vhodný.

Způsob vyvarování se této časté obměně pracovníků na střední a vrcholové úrovni tedy vidím v obnově spolupráce se zmiňovanými personálními poradenskými agenturami. Tyto časté obměny pracovníků totiž nejsou příznivé ani pro organizaci, ani pro ostatní zaměstnance, na kterých se tyto změny jistě odráží. Tyhle odchody nedávno přijatých pracovníků také souvisí se zvýšenými náklady, které se týkají: nákladů na získání náhradních pracovníků, náklady na jejich uvedení do organizace (zácvik apod.), náklady související s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě do té doby, než je znovu obsazeno, atd. Neměla by proto při výběru pracovníků na tyto místa spoléhat pouze na úsudek komise či jiných s touto záležitostí spojených pracovníků, ale spolupracovat i s nějakou poradenskou agenturou.

Tyto agentury provádí za pomoci psychodiagnostických metod, praktických cvičení a individuálních rozhovorů profesní diagnostiku každého kandidáta. Jednotlivé metody jsou vždy voleny na základě konkrétního zadání tak, aby co nejlépe postihovaly sledované osobnostní a pracovní kvality. Výsledky tohoto diagnostického programu, týkající se

vhodnosti jednotlivých kandidátů na požadované místo, bývají prezentovány formou písemných zpráv a doporučení v rozmezí 3-5 dnů od realizace a následně má i účastník možnost získat individuální zpětnou vazbu.

Pokud by společnost uvažovala o spolupráci s jinými agenturami, než se kterými pracovali dříve, uvádím jako příklad některé firmy, které tyto služby nabízejí a mohly by být společnosti MAGNETON a.s. velmi nápomocny. Jedná se například o společnost T&CC s.r.o., nebo PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o, která sídlí ve Zlíně, dále KAPS, s.r.o se sídlem v Olomouci, NEWTON HOLDING, a.s. atd. Na trhu je samozřejmě takových společností nepřeberné množství. Rozhodující ve výběru vhodné agentury pro společnost MAGNETON a.s pravděpodobně bude kvalita prováděných služeb, cena za tyto služby, možná místo, kde agentura sídlí, reference jiných společností atd. Měla by si tedy nejdříve udělat analýzu, která by zohledňovala tyto kritéria a na základě jejího vyhodnocení se rozhodnout pro některou z těchto firem a započít s ní spolupráci. Společnost tyto kroky budou stát samozřejmě peníze, ale jsem přesvědčena o tom, že budou investovány do záležitosti, která se jí v budoucnosti vrátí.

7.3 Proces přijímání nových zaměstnanců ve společnosti MAGNETON a.s.

Nástup do nového zaměstnání, nového prostředí, mezi nové spolupracovníky však bývá pro většinu z nás nelehký. Celý proces adaptace není ve společnosti MAGNETON a.s. usnadněn žádným programem.

Jednou z možností jak dosáhnout urychlení a usnadnění novým pracovníkům proces adaptace je například využívání systému patronů. To znamená přidělení nového pracovníka jednomu členu týmu, aby mu byl průvodcem. Jeho práce by spočívala v tom, že by radil a dohlížel na nového pracovníka, byl mu k dispozici pro potřeby jeho dotazů, problémů. Je dobré, když tito průvodci nejsou lidé, kteří jsou organizaci příliš dlouho. Jako lidé, kteří jsou v organizaci relativně krátkou dobu, si asi budou pamatovat na všechny své pochybnosti a obavy, které sami před časem zažívali, a tak budou schopno lépe a rychleji novému pracovníkovi pomoci. Vhodnou motivací těchto patronů by mohla být finanční odměna.

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo zhodnocení systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků ve společnosti MAGNETON a.s. v Kroměříži. Myslím, že se mi podařilo zvoleného cíle dosáhnout.

Na základě znalosti teoretických poznatků, které jsem zpracovala v první části této práce, jsem provedla analýzu a zhodnocení stavu systému vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků v akciové společnosti MAGNETON.

Systém vyhledávání, výběru a příjmu pracovníků v této firmě nemá prakticky žádné závažné nedostatky.

Analýzou tohoto systému jsem však došla na některé nedostatky. Jedná se o nevyužívání společnosti MAGNETON a.s. internetu při vyhledávání pracovníků, vybírání pracovníků pro dělnické práce pouze na základě uvážení personálního pracovníka a vedoucího mistra, dále podnik využívá při výběru nových zaměstnanců na střední a vyšší pozice pouze komisi, což je podle mého názoru nedostatečné a je to příčinou problémů s její častou obměnou. Také není usnadňován novým pracovníkům žádným programem jejich adaptační proces.

Moje první doporučení pro tuto společnost se proto týká započetí využívání při vyhledávání zaměstnanců také internet, kterého doposud nevyužívala. Druhé doporučení souvisí s využíváním při výběru pracovníků na nízké pracovní pozice spíše komisi, na pozice střední a vyšší spoluprací s poradenskými personálními agenturami. Při procesu přijímání nového pracovníka jsem společnosti navrhla zavedení systému patronů, které přispěje k usnadnění adaptace nových pracovníků v této společnosti.

Myslím si, že jsem ve své práci splnila vytyčený cíl a doufám, že navržená opatření budou pro MAGNETON a.s. přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. prof. ing. J. Koubek, CSc.. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. Přel. z: A Handbook of Personnel Management Practice. ISBN 80-7169-614-5
- [2] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9
- [3] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- [4] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9
- [5] KOUBEK, J. *ABC Praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- [7] STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. 1. vyd. Ostrava: MONTANEX, a.s., 1994. 123 s. ISBN 80-85 780-06-2

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj podílu technicko-hospodářských pracovníků, režijních a výrobních dělníků v letech 2001-2003.....	49
Graf 2 Vývoj podílu vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných zaměstnanců v letech 2001-200	50
Graf 3 Změny věkové struktury zaměstnanců.....	50
Graf 4 Vývoj stavu dělníků dle funkcí.....	51

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Žádost o zajištění zaměstnanců
- P II Žádost o přijetí do zaměstnání
- P III Osobní dotazník
- P IV Hodnocení nového zaměstnance
- P V Plán nástupní praxe nového zaměstnance
- P VI Organizační schéma společnosti
- P VII Nejčastější otázky pracovníků podniku při výběrovém řízení
- P VIII Oblasti spolupráce se školami
- P IX Tabulka vývoje stavu zaměstnanců dle vzdělání
- P X Tabulka vývoje stavu zaměstnanců dle věku
- P XI Tabulka vývoje stavu zaměstnanců dle měsíců
- P XII Tabulka vývoje stavu zaměstnanců dle funkcí
- P XIII Tabulka vývoje stavu zaměstnanců dle funkcí (nástup a výstup)
- P XIV Tabulka přehledu o nákladech na nábor zaměstnanců
- P XV Tabulka odborné praxe studentů a vedení diplomových a absolventských prací studentů

Žádost o zajištění zaměstnanců

SPECIFIKACE POŽADAVKU

PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ

Úsek / závod / útvar

číslo střediska

druh práce

povolání

tarifní stupeň

práce v

1

2

3

směnném provozu, s předpokládaným měsíčním platem

Kč.

Požadovaný počet zaměstnanců

na pracovní úvazek s dobou neurčitou od

na pracovní úvazek s dobou určitou od

do

POŽADOVANÁ KVALIFIKACE

☐

žádná

Ostatní znalosti (řidičský průkaz, obsluha počítače a jiné)

Jazykové znalosti

stupeň

☐

vyučen(a) v oboru

☐

střední odborná škola

Požadovaná praxe

☐

vysoká škola

ZDŮVODNĚNÍ POŽADAVKU

☐

náhrada za zaměstnance

odcházejícího dne

☐

rozšíření v rámci plánu

☐

rozšíření nad rámce plánu

☐

výpomoc z důvodu přechodného zvýšení práce

Zdůvodnění nebo komentář k požadavku

SCHVÁLENÍ POŽADAVKU

PRO FUNKCI Dv

Schválení
příslušným
ředitelem

PRO FUNKCI Dr

Doporučení
příslušného
ředitele

PRO FUNKCI THP

Doporučení
příslušného
řediteleSchválení
ředitelem
společnostiSchválení
ředitelem
společnosti

Datum konečného schválení požadavku

PŘEVZETÍ POŽADAVKU

Datum převzetí

a stanovisko personální ředitelky

Evidenční číslo personálního úseku

Podpis
personální ředitelky

Žádost o přijetí do zaměstnání

OSOBNÍ ÚDAJE

PŘÍJMENÍ
JMÉNO, TITUL

BYDLIŠTĚ
(pro umožnění
kontaktní v
případě
nabídky
zaměstnání)

ulice, číslo domu
PSČ město, obec
telefon okres (kraj)
mobil

VZDĚLÁNÍ

	Název školy	počet tříd, semestrů	rok ukončení	druh zkoušky	obor, specializace
Učební obor					
Střední škola					
Vysoká škola					
Jiné vzdělání					

OSTATNÍ
ZNALOSTI
(obsluha moto-
rových vozíků,
vyhláška 50,
počítače a jiné)

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Jazyk	stupeň znalosti
1 - rozumím	
2 - domluví se	
3 - slovem i písmem	
4 - státní zkouška	

DOSAVADNÍ NEBO POSLEDNÍ ZAMĚSTNÁNÍ

Název a sídlo organizace (i živnosti) Druh vykonávané práce (funkce)
Důvod odchodu nebo plánované změny

Evidován(a) jako nezaměstnaný(á)

☐ ne ☐ ano od Uchází se o zaměstnání jinde ☐ ne ☐ ano

ZÁJEM O PRÁCI

Jakou práci je schopen(a)
nebo ochoten(a) vykonávat

Možnost nástupu dne Možnost práce ve
vícesměnném provozu ☐ ano ☐ ne Předpokládaný
měsíční plat brutto Kč

Jiné požadavky (úprava pracovní doby apod.)

1. Potvrzuji, že v souladu s ustanováním paragrafu 133, odstavce 5, Zákoníku práce jsem byl(a) před vstupem do prostor a. s. MAGNETON Kroměříž seznámen(a) se zásadami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a riziky, které mohou ohrozit můj život nebo zdraví při pohybu v areálu akciové společnosti, budu se důsledně řídit pokyny osoby jež mě bude doprovázet a nebudu se pohybovat mimo vyznačené komunikace. Toto potvrzení platí jen pro případ, že budu v souvislosti se svým zájmem o práci vyzván k prohlídce pracoviště.
2. Souhlasím s ponecháním této Žádosti o přijetí do zaměstnání v evidenci a. s. MAGNETON Kroměříž po dobu jednoho roku, i když nedojde k uzavření pracovního poměru, pro případ, že v budoucnu může akciová společnost projevit zájem o mé přijetí do zaměstnání.

V Kroměříži dne

Podpis žadatele
o zaměstnání

Za personální útvar převzal(a)

NAVRHOVANÉ PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ

Úsek / závod / útvar

číslo střediska

navržený druh práce

jako

od

v ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 směnném provozu a v tarifním stupni

Zdůvodnění
přijetí

Datum

Za personální úsek

VYJÁDŘENÍ KE ZDRAVOTNÍMU STAVU

Jméno lékaře závodní preventivní péče

Zhodnocení zdravotního stavu

☐ dobrý ☐ malé potíže ☐ velké potíže ☐ osoba zdravotně postižená (ZP) ☐ osoba s těžším zdravotním postižením (TZP)

Navržené práce schopen (a) ☐ ano ☐ ne ☐ s omezením

Omezení

Doporučení
k zařazení na
práci

Jiné sdělení

Datum

Podpis

VÝSLEDKY TESTŮ A OVĚŘENÍ ZNALOSTÍ

Datum

Jméno, funkce a podpis

ZÁVĚRY PLYNOUCÍ Z VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Datum

Jméno, funkce a podpis

1 - rozumím psanému textu, 2 - domluví se,
3 - slovem i písmem, 4 - státní zkouška

ZDRAVOTNÍ STAV

Zdravotní postižení

☐ ne ☐ ano

datum výměru

od

% snížení

druh

Pobíraný důchod
Kč

datum výměru

Práce, které nemůžete
vykonávat

Zdravotní pojišťovna

číslo

PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ

Název a sídlo organizace (i živnosti)

pracovní zařazení

od

do

Důvod odchodu

Poznámka

JINÝ PRACOVNÍ VZTAH (včetně dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr)

Organizace (podnik)

od

druh činnosti

úvazek

Živnostenské oprávnění ☐ ne ☐ ano, v oboru

Předpokládáte vykonávání živnosti i v případě zaměstnání? ☐ ano ☐ ne

RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI

Jméno a příjmení manžela(ky), druha(žky)

rodné číslo

adresa

--	--	--

Jméno a příjmení dětí a ostatních vyživovaných osob

rodné číslo

Jméno a příjmení rodičů, jejich adresa (jen pro případ potřeby kontaktu pokud není manžel-ka nebo druh-žka)

BEZÚHONNOST

Byl(a) jste soudně trestán(a) pro majetkovou nebo obdobnou trestní činnost (vyplňuje jen uchazeč o zaměstnání v případě, že se jedná o práci u níž je předpokládána hmotná odpovědnost)

☐ ano ☐ ne

Soudem stanovené srážky z platu ☐ nemám ☐ mám, a to ve výši Kč

Číslo soudního usnesení

Máte soudně stanoven zákaz činnosti? ☐ ne ☐ ano pro

ZÁJEM O PRÁCI

Jakou práci chcete vykonávat nebo jste schopen(a) a ochoten(a) vykonávat, nebude-li možno Vás zaměstnat v oboru ?

Jaký předpokládáte v zaměstnání odborný a osobní růst ?

Jaké máte požadavky vůči zaměstnavateli (úprava pracovní doby, její zkrácení apod.) ?

Kdo o Vás může podat reference (příbuzní nebo známí pracující v MAGNETON a.s. apod.)?

STRUČNÝ ŽIVOTOPIS (není nutné psát, pokud je přiložen strukturovaný životopis)

V této části uveďte podrobněji některé údaje ze svého života jež považujete za důležité, zejména pracovní úspěchy, případně nezdary, včetně jejich příčin, osobní záliby apod. V případě nedostatku místa je možno pokračovat na druhé straně.

PROHLÁŠENÍ

1. Zaručuji se za správnost a úplnost uvedených údajů. Beru na vědomí, že uvedení nepravdivých údajů může být po přijetí do zaměstnání důvodem k okamžitému zrušení pracovního poměru se mnou.
2. Souhlasím s automatizovaným zpracováním informací o mé osobě na počítači.

VYJÁDRĚNÍ ZÁKONNÉHO ZÁSTUPCE
(JEN U MLADISTVÝCH DO 18 LET)

☐ souhlasím ☐ nesouhlasím podpis

V dne

Podpis žadatele
o zaměstnání

Příjmení, jméno

Osobní číslo

Pracovní funkce

Číslo střediska

Datum nástupu

Vrátit personálnímu úseku do

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

	KRITÉRIUM	NADPRŮ- MĚRNÝ (přesahuje standardní požadavky)	EFEKTIVNÍ (splňuje standardní požadavky)	NEUSPOKO- JIVÝ (podstatné zlepšení nutné)	NEHODNO- CEN
1	<u>Výsledky práce</u> (kvalita a kvantita odvedené práce, kompetentnost výkonu, množství reklamace výrobků a činnosti, péče o životní a pracovní prostředí, plnění úkolů a ekonomických ukazatelů, dodržování zásad BOZP).	☐	☐	☐	☐
2	<u>Účelnost práce</u> (navrhování a zavádění racionalizačních opatření, užívání hospodárných pracovních postupů, využívání pracovního času, využívání a způsob obsluhy zacházení výrobního zařízení a práce informacemi, schopnost organizovat vlastní práci).	☐	☐	☐	☐
3	<u>Vztah k práci</u> (zájem o práci a vlastní odborný rozvoj, ochota při plnění řádných i mimořádných úkolů, flexibilita, spolehlivost a dodržování pracovní kázně, hledání nových řešení, samostatnost v práci, zvládání změn, ochota podílet se na plnění úkolů jiných).	☐	☐	☐	☐
4	<u>Úroveň spolupráce</u> (úroveň vztahu k zaměstnavateli, nadřízeným a spolupracovníkům, schopnost týmové práce a dobré komunikace, u vedoucích zaměstnanců schopnost rozhodovat, organizovat, řídit a delegovat úkoly).	☐	☐	☐	☐

Zdůvodnění proč nebylo některé z kritérií nadřízeným hodnoceno:

ZÁVĚRY Z HODNOCENÍ

POROVNÁNÍ S OSTATNÍMI ZAMĚSTNANCI

☐ výrazně nadprůměrný ☐ průměrný ☐ podprůměrný, ale zlepšuje se ☐ neuspokojivý, bez známek zlepšení

DOPORUČENÍ TÝKAJÍCÍ SE PRACOVNÍHO POMĚRU

☐ ukončit ve zkušební době k ☐ prodloužit pracovní smlouvu do☐ uzavřít pracovní smlouvu na dobu neurčitou

ZDŮVODNĚNÍ DOPORUČENÍ A NÁVRH KE ZLEPŠENÍ VÝKONU V KRITÉRIÍCH, KTERÁ JSOU HODNOCENA JAKO NEUSPOKOJIVÁ (je možno doložit Kvalifikační profil nebo Individuální plán školení).

SCHVÁLENÍ HODNOCENÍ

Podpis nadřízeného vedoucího

V Kroměříži dne

Hodnocení obdrží personální úsek (originál), nadřízený vedoucí (kopie) a zaměstnanec (kopie).

OSOBNÍ ÚDAJE

Příjmení, jméno

Osobní číslo

Pracovní funkce

Číslo střediska

Vzdělání a praxe

CÍL NÁSTUPNÍ PRAXE

Příprava pro
funkci

v rámci úseků,
závodů a útvarů

Cíl nástupní
praxe

Podpis ředitele úseku nebo závodu

V Kroměříži dne

Podpis zaměstnance

ZHODNOCENÍ NÁSTUPNÍ PRAXE (vyplní se až po skončení praxe)

Souhrnné
zhodnocení
nástupní
praxe

Podpis ředitele úseku nebo závodu

V Kroměříži dne

Stanovisko
zaměstnance

Podpis zaměstnance

V Kroměříži dne

ÚSEK / ZÁVOD:

Cíl a téma nástupní praxe

Termín nástupní praxe: od do

Zhodnocení nástupní praxe v úseku / závodu

SCHVÁLENÍ ZHODNOCENÍ

V Kroměříži dne

Jméno a podpis ředitele úseku nebo závodu

ÚSEK / ZÁVOD:

Cíl a téma nástupní praxe

Termín nástupní praxe: od do

Zhodnocení nástupní praxe v úseku / závodu

SCHVÁLENÍ ZHODNOCENÍ

V Kroměříži dne

Jméno a podpis ředitele úseku nebo závodu

ÚSEK / ZÁVOD:

Cíl a téma nástupní praxe

Termín nástupní praxe: od do

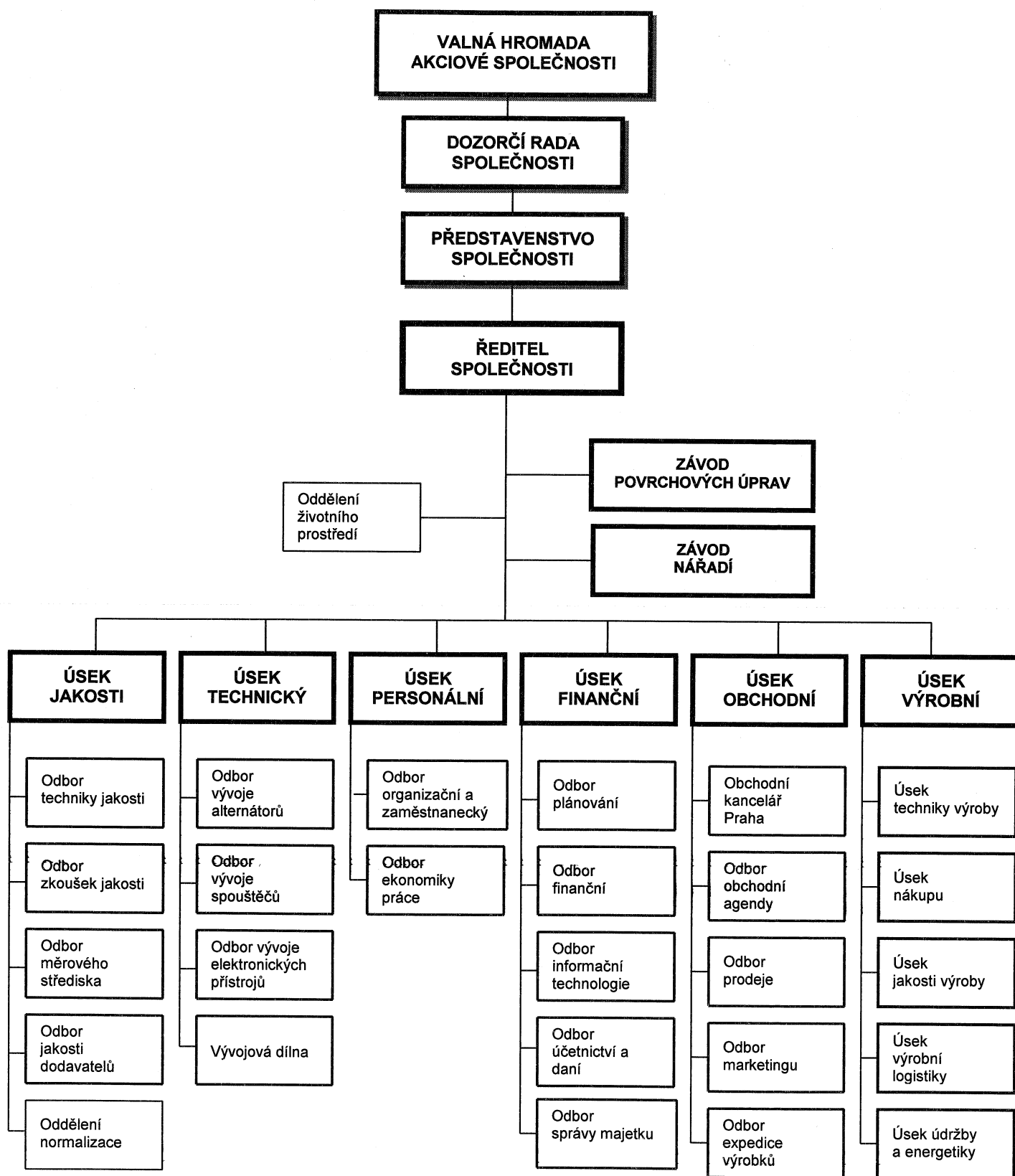
Zhodnocení nástupní praxe v úseku / závodu

SCHVÁLENÍ ZHODNOCENÍ

V Kroměříži dne

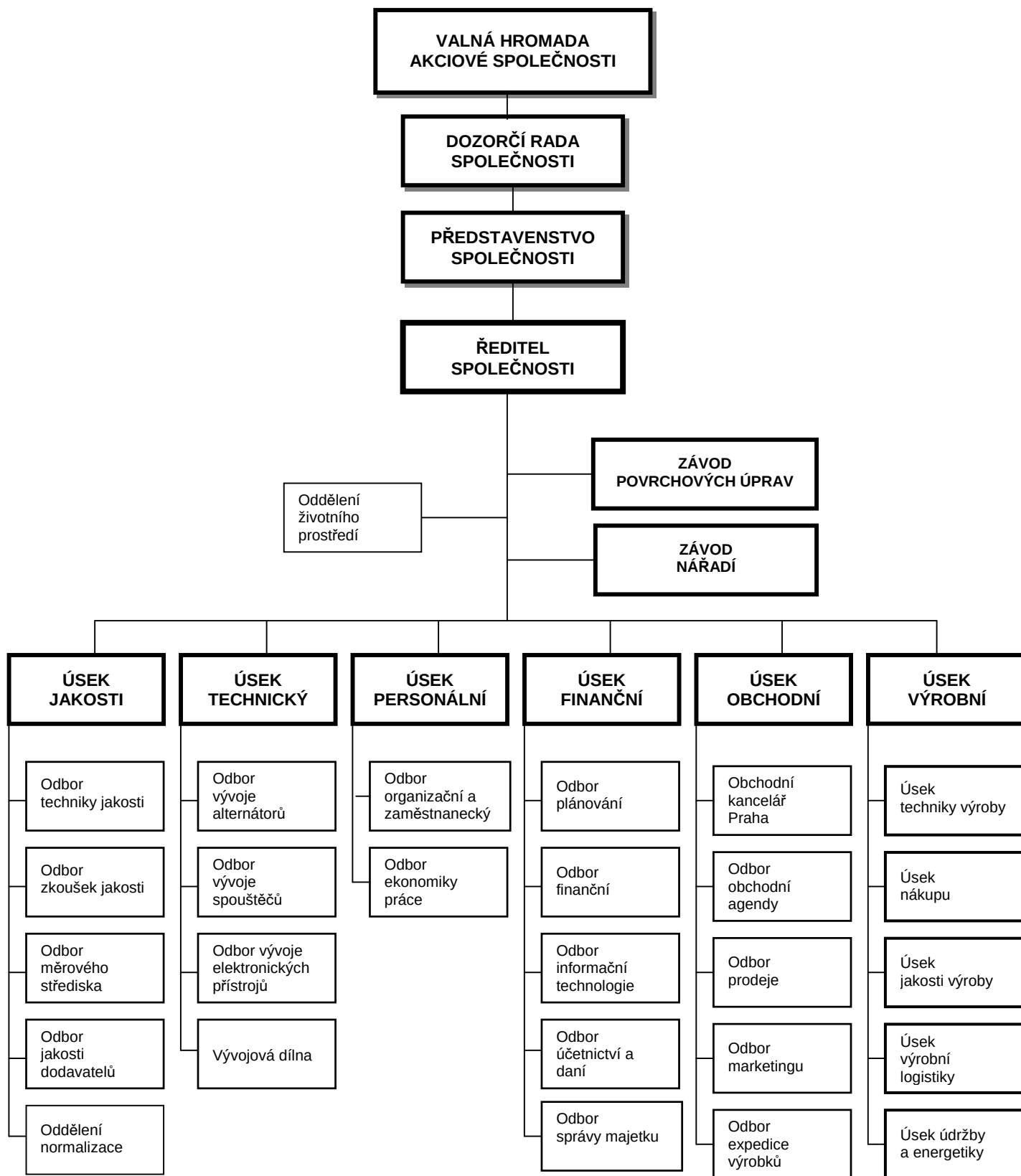
Jméno a podpis ředitele úseku nebo závodu

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA MAGNETON a. s. k 1. 2. 2005



PŘÍLOHA VI

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA MAGNETON a. s. k 1. 2. 2005



PŘÍLOHA VII: NEJČASTĚJŠÍ OTÁZKY PRACOVNÍKŮ PODNIKU PŘI VÝBĚROVÉM ŘÍZENÍ

- Jaké informace máte o naší společnosti?
- Co víte o výrobku nebo službách, které nabízíme?
- Proč jste se rozhodl(a) reagovat právě na náš inzerát?
- Kde se vidíte za dva roky? A kde za pět let?
- Proč hodláte změnit vaše dosavadní zaměstnání?
- Jak dlouho byste chtěl(a) pracovat pro naši společnost?
- Jaké jsou povinnosti a pracovní náplň ve vašem nynějším zaměstnání?
- Jaké zkušenosti můžete využít z vaší dosavadní praxe?
- Jak vypadá typický den ve vašem současném zaměstnání?
- Co se vám líbí a nelíbí na vašem současném zaměstnání (nadřízeném)?
- Vyhovuje vám práce v týmu nebo individuální práce?
- Jaké jsou vaše největší úspěchy v zaměstnání?
- Jaký užitek jste přinesl(a) svému zaměstnavateli?
- Jaký druh práce vás nejvíce uspokojuje?
- Jak hodnotíte své schopnosti řídit?
- Jak hodnotíte své schopnosti delegovat úkoly?
- Za jakou práci jste byli oceněn(a)?
- Jak jste reagoval(a) na ocenění?
- Co si představujete od pojmem být úspěšný?
- Za jakou práci jste byl(a) kritizován(a)?
- Jak jste reagoval(a) na kritiku?
- S jakými lidmi se vám nejlépe spolupracuje?
- Jak si představujete svého nadřízeného?
- Jak hodnotíte vaše zkušenosti s vedením lidí?
- Jste odolný(á) vůči stresu?
- Proč si myslíte, že právě vy jste nejvhodnější kandidát?
- Co bylo ve vašem zaměstnání nejsložitější a nejjednodušší?
- Dokážete se ztotožnit s hodnotami firmy?
- Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?
- Jakým způsobem si zvyšujete profesní kvalifikaci?

- Snížil(a) byste své finanční požadavky ve prospěch možnosti vašeho dalšího rozvoje?
- Jak ovlivňuje rodina vaši kariéru?
- Jaké jsou vaše finanční představy?
- Čeho chcete ve své kariéře dosáhnout?

PŘÍLOHA VIII: OBLASTI SPOLUPRÁCE SE ŠKOLAMI

Praktika

Vykonávání studijní nebo odborné stáže (dále jen odborná praxe) studentem přímo v odborném útvaru společnosti, kdy existuje přímá souvislost mezi studovaným oborem a vykonávanou činností. Je i možnost placené odborné praxe v rámci výpomoci ve výrobě, zejména v době prázdnin, u studentů vysokých škol i na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Diplomové, bakalářské, absolventské a ročníkové práce

Zadávání témat (které odborné útvary společnosti považují za potřebná a vhodná k řešení), vedení (předávání podkladů, poskytování konzultací apod.) nebo oponentování prací ze strany zaměstnanců společnosti.

Odborné přednášky zaměstnanců na škole

Nabídka témat odborných přednášek vedení škol tak, aby zejména u odborných škol docházelo k užšímu sepětí teorie s praxí nebo realizace přednášek zaměstnanci společnosti na základě návrhu témat školou.

Účast škol na vzdělávání zaměstnanců

Spolupráce při rozšiřování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců pomocí lektorů škol na základě nabídky témat přednášek vedením škol a požadavků odborných útvarů společnosti.

Spolupráce v oblasti výzkumu a rozvoje

Spolupráce a kooperace zejména s vysokými školami při řešení konkrétních problémů výzkumu a vývoje nových výrobků nebo inovace stávajících výrobků společnosti, ale i otevřenost vůči jakékoliv iniciativě ze strany škol.

Exkurze a prohlídky závodů

Exkurze ve výrobních závodech společnosti (pro vysoké školy je možnost prohlídky i závodu vývoje) organizované pro vyučující a studenty s možností poskytnutí informací o programu profesních šancí, které společnost absolventům nabízí.

Prezentace společnosti

Prezentace společnosti může být realizována dle zájmu vyučujících nebo studentů buď na škole nebo ve společnosti. Tento tzv. firemním dnem je pořádán s cílem:

- seznámit je s perspektivou společnosti, jejím výrobním a rozvojovým programem,
- informovat je o možnostech zaměstnání a osobní kariéry ve společnosti,

- seznámit je s možnostmi dalšího vzdělávání jak ve společnosti, tak i na škole.

Nábor studentů ke studiu na škole

Ve spolupráci se zástupci škol (zejména vysokých) společnost organizuje besedu s cílem získat zájem studentů (zejména gymnázií) ke studiu na vybraných školách s nimiž má společnost uzavřenu dohodu o vzájemné spolupráci.

Plánovaná potřeba studentů pro technicko-hospodářská povolání a učňů pro dělnická povolání vychází ze zjišťování potřeb zaměstnanců na základě principů stanovených strategií a v souladu s obory, jež jsou jednotlivé školy schopny nabídnout.

PŘÍLOHA IX: VÝVOJ STAVU ZAMĚSTNANCŮ DLE VZDĚLÁNÍ

VÝVOJ STAVU (stavy jsou k 1. 1. běžného roku a k 1. 4. 2005) ZAMĚSTNANCŮ DLE VZDĚLÁNÍ

Vzdělání / rok	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	%
Základní	494	558	484	403	283	202	181	169	144	105	105	104	11,1
Vyučení	1187	1269	1166	1023	860	766	722	706	632	493	517	518	55,5
Střední	638	678	499	464	380	336	326	322	261	224	238	246	26,3
Vysokoškolské	139	141	117	102	97	81	79	73	64	61	65	66	7,07
Celkem	2458	2646	2266	1992	1620	1385	1308	1270	1101	883	925	934	100

Vzdělání / rok	nástup												výstup											
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Základní	13	273	220	63	65	52	89	46	64	8	18	9	109	283	218	234	137	141	106	56	89	47	18	10
Vyučení	75	305	277	105	82	92	123	55	72	22	86	24	253	400	225	241	199	214	134	66	143	161	60	23
Střední	46	114	81	62	45	68	67	38	40	9	39	12	116	196	118	120	118	108	64	47	102	46	27	7
Vysokoškolské	3	7	9	12	19	5	10	9	8	1	14	6	12	19	26	17	18	22	9	10	19	4	10	5
Celkem	137	699	587	242	211	217	289	148	184	40	157	51	490	898	587	612	472	485	313	179	353	258	115	45

Vysoký počet nástupů a výstupů zaměstnanců se základním vzděláním ovlivňují sezónní brigádníci studenti (v roce 2004 však byli zaměstnávání jen na dohody).

PŘÍLOHA X: TABULKA VÝVOJE STAVU ZAMĚSTNANCŮ DLE VĚKU

VÝVOJ STAVU ZAMĚSTNANCŮ DLE VĚKU

Věk / rok	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	%
Do 21 let	87	91	55	41	32	24	21	16	5	1	13	16	1,71
21 až 30 let	491	509	450	375	303	285	281	256	208	134	135	130	13,9
31 až 40 let	653	689	483	417	358	308	303	296	258	213	231	235	25,2
41 až 50 let	862	883	755	710	614	490	425	402	336	280	265	256	27,4
51 až 60 let	342	445	506	436	310	272	272	293	289	254	275	286	30,6
61 let a výše	23	29	17	13	3	6	6	7	5	1	6	11	1,18
Celkem	2458	2646	2266	1992	1620	1385	1308	1270	1101	883	925	934	100
Průměrný věk zaměstnanců				46,4	45,8	45,6	44,3	43,4	43,2	42,8	43,1	43,0	

Věk / rok	nástup												výstup											
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Do 20 let	36	232	257	51	29	39	52	47	46	2	16	5	113	165	194	203	30	30	44	37	45	1	3	3
21 až 30 let	66	214	130	87	79	87	122	59	58	11	52	12	139	102	159	152	147	95	97	67	92	63	32	11
31 až 40 let	19	96	78	64	36	34	39	18	31	6	33	9	90	267	100	99	64	84	38	23	60	55	14	8
41 až 50 let	8	96	86	27	33	29	47	10	23	11	21	3	52	216	52	64	103	146	68	26	56	46	19	10
51 až 60 let	4	43	27	9	26	20	27	11	22	8	18	10	86	103	70	89	101	125	62	20	86	85	28	5
61 let a výše	4	18	9	4	8	8	2	3	4	2	17	12	10	45	12	5	27	5	4	6	14	8	19	8
Celkem	137	699	587	242	211	217	289	148	184	40	157	51	490	898	587	612	472	485	313	179	353	258	115	45

Vyšší počet nástupů a výstupů zaměstnanců s věkem kolem 20 let ovlivňují sezónní brigádníci studenti (v roce 2004 jen na dohody).

PŘÍLOHA XI: TABULKA VÝVOJE STAVU ZAMĚSTNANCŮ DLE MĚSÍCŮ

VÝVOJ STAVU ZAMĚSTNANCŮ DLE MĚSÍCŮ

Měsíc / rok	nástup												výstup											
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Leden	16	30	33	30	47	20	36	24	43	0	30	37	28	21	45	31	42	20	67	6	13	15	6	8
Únor	11	11	29	3	14	12	22	7	45	1	8	11	40	19	41	24	57	144	53	13	20	27	13	6
Březen	8	52	48	11	4	4	12	13	19	1	5	3	50	40	32	52	87	29	14	14	39	21	7	31
Duben	15	76	55	10	42	3	48	2	22	0	6	3	51	35	47	39	33	16	14	13	44	34	13	4
Květen	22	104	45	3	30	7	11	0	1	1	10		38	39	46	29	27	22	11	8	19	32	10	
Červen	10	89	63	8	13	1	23	6	9	2	3		46	43	34	68	86	89	14	7	31	38	9	
Červenec	12	133	91	30	24	14	30	32	32	0	8		51	82	84	44	34	24	18	13	45	25	8	
Srpen	4	67	78	15	16	25	33	15	6	0	2		31	111	108	49	30	31	42	37	52	30	5	
Září	14	63	57	23	4	15	32	14	1	0	9		41	49	49	42	27	31	25	18	36	14	5	
Říjen	16	44	55	22	3	28	30	19	2	2	50		55	23	31	43	18	16	11	22	27	4	10	
Listopad	6	20	29	55	9	38	5	8	3	31	4		32	30	33	37	5	7	20	6	9	4	4	
Prosinec	3	10	4	32	5	50	7	8	1	2	22		27	406	37	154	26	56	24	22	18	14	25	
Celkem	137	699	587	242	211	217	289	148	184	40	157	54	490	898	587	612	472	485	313	179	353	258	115	49

Vyšší počet nástupů a výstupů zaměstnanců v červnu až srpnu ovlivňují sezónní brigádníci studenti (v roce 2004 byli zaměstnáváni jen na dohody).

Vyšší počet nástupů a výstupů zaměstnanců v lednu a prosinci ovlivňují brigádníci důchodci (povinnost uzavírat smlouvy s nimi maximálně na rok).

PŘÍLOHA XII: TABULKA VÝVOJE STAVU ZAMĚSTNANCŮ DLE FUNKCÍ

VÝVOJ STAVU ZAMĚSTNANCŮ DLE FUNKCÍ (DRUHU VYKONÁVANÉ PRÁCE)

Funkce / rok	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	%
AM automechanik	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
AP admin.pracovník	22	18	15	6	5	3	1	1	0	0	0	0	0
AU asistent útvaru	0	0	0	0	4	1	0	0	0	1	0	0	0
BR brusič	56	61	57	51	47	41	42	41	33	26	25	26	2,7
EM elektromechanik	468	643	482	451	411	398	380	344	334	258	288	283	31,1
ER elektromontér	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0,11
FR frézař	41	38	35	30	30	30	25	25	20	13	12	12	1,3
GV galvanizér	50	76	89	85	80	83	88	98	76	79	81	79	8,76
HO hasič	6	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IN instalatér	16	12	12	12	4	3	3	3	1	1	1	1	0,11
KA kabelář	54	40	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KL kalič	16	21	21	24	23	22	22	23	23	24	22	22	2,38
KO kuchař	13	12	11	11	8	8	0	0	0	0	0	0	0
KP konstruktér	48	46	43	36	23	14	14	15	10	10	11	11	1,19
KT kontrolor	12	10	9	4	4	4	3	2	1	1	1	1	0,11
LB laborant	3	2	2	2	2	0	0	1	1	1	1	1	0,11
LK lakýrník	14	14	13	11	3	4	5	5	5	2	4	4	0,43
MD manipul. dělník	44	42	37	26	12	3	3	3	2	2	2	2	0,22
ME mechanik elektro	12	13	9	8	5	5	5	5	4	4	4	4	0,43
MO strážný	36	38	30	28	23	19	12	11	2	0	0	0	0
MP mistr	58	56	51	47	38	23	22	24	20	19	19	19	2,05
MS mechan.spoj.zařízení	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,11
MU manager	30	29	24	24	24	10	8	6	8	8	8	9	0,86
NA nástrojař	55	53	49	44	40	33	28	29	26	23	22	22	2,38
OV topič	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PE provoz.elektrikář	51	52	47	39	31	27	25	27	21	18	17	17	1,84
PO prodavač	14	9	7	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PZ provoz.zámečnick	40	35	28	21	17	13	12	12	10	10	9	9	0,97
RM řidič vozíků	25	26	23	17	10	5	9	6	7	2	4	5	0,43
RP referent	247	255	222	192	138	115	106	101	82	67	70	74	7,57
RV řidič vozidel	9	6	5	4	1	1	1	1	1	1	0	0	0
SC svářeč kovů	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	0,22
SD strojíren.dělník	189	210	151	147	108	79	75	78	67	43	35	39	3,78
SK soustružník	157	163	160	154	121	132	136	128	120	59	77	81	8,32
SL skladník	79	79	66	51	43	22	16	14	9	9	12	12	1,3
SP specialista	0	0	2	2	3	2	2	1	0	0	1	2	0,11
SR seřizovač	90	96	86	78	58	44	42	41	40	32	30	30	3,24
ST strojník	20	14	14	15	12	12	4	2	1	1	1	1	0,11
SV strojník vod.zařízení	20	21	15	16	13	10	10	10	6	6	7	8	0,76
SZ strojní zámečnick	57	56	56	51	42	37	38	40	34	29	26	26	2,81
TP techn.pracovník	279	271	242	207	158	108	108	111	85	84	84	84	9,08
UK uklízeč	19	18	11	10	3	3	0	0	0	0	0	0	0
VP výzk.pracovník	14	18	16	14	14	13	13	11	7	7	7	8	0,76
VR vrtař	9	8	8	6	5	4	4	7	6	6	7	7	0,76
VU vedoucí útvaru	69	68	63	51	51	48	41	38	34	33	33	31	3,57
ZD zedník	5	4	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZH zahradník	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Celkem	2458	2646	2266	1992	1620	1385	1308	1270	1101	883	925	934	100

Dlouhodobě tvoří největší podíl zaměstnanců elektromechanici, soustružníci a obráběči kovů, výrazněji poklesl počet galvanizérů, technických pracovníků, strojírenských dělníků (zejména v souvislosti se zrušením lisovny) a referentů.

Některá povolání (automechanik, hasič, kuchař, topič, prodavač, uklízeč, zedník) v důsledku delimitace činností ze společnosti zmizela.

Některá povolání (asistent, specialista) nejsou využívána, některá (kabelář) zahrnuta v jiné skupině (elektromechanik) a jiná (zahradník) jsou využívána pouze sezónně pro brigádníky studenty.

PŘÍLOHA XIII: TABULKA VÝVOJE STAVU ZAMĚSTNANCŮ DLE FUNKCÍ (NÁSTUP A VÝSTUP)

VÝVOJ STAVU ZAMĚSTNANCŮ DLE FUNKCÍ (DRUHU VYKONÁVANÉ PRÁCE)

Funkce / rok	nástup												výstup											
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
AM automechanik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0
AP admin.pracovník	7	6	4	1	2	1	0	0	0	0	0	0	10	8	8	3	2	0	1	0	0	0	0	0
AU asistent útvaru	0	0	0	0	6	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	1	0
BR brusič	0	8	2	0	0	0	4	1	1	0	1	2	4	13	5	8	5	14	6	3	10	5	1	0
EM elektromechanik	26	262	155	73	54	81	128	30	76	27	66	16	116	276	136	159	131	140	124	62	87	119	39	20
ER elektromontér	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
FR frézař	2	4	3	1	0	1	0	2	0	0	0	0	4	8	3	2	5	5	4	0	4	6	0	0
GV galvanizér	8	66	81	43	23	38	55	53	27	5	17	3	19	37	62	49	36	30	37	44	55	10	15	5
HO hasič	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IN instalatér	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	2	3	3	1	0	0	2	0	0	0
KA kabelář	0	0	105	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	10	31	33	0	0	0	0	0	0	0	0
KL kalič	1	2	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	4	3	4	0	1	2	0	2	0
KO kuchař	1	2	3	9	13	10	12	0	0	0	0	0	2	4	3	10	17	12	20	0	0	0	0	0
KP konstruktér	3	4	3	0	1	0	1	1	1	0	1	0	5	9	5	8	8	2	1	0	6	0	0	0
KT kontrolor	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0
LB laborant	0	0	3	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0
LK lakýrník	1	3	1	0	1	1	2	2	4	0	3	2	5	2	0	3	3	2	1	0	3	2	1	1
MD manipul. dělník	8	6	2	3	2	0	0	0	3	0	0	0	18	10	6	14	2	5	0	1	4	0	0	0
ME mechanik elektro	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6	3	0	4	0	0	0	1	0	0	0
MO strážný	1	9	16	9	7	2	3	3	0	0	0	0	4	18	17	17	10	3	10	1	10	2	0	0
MP mistr	1	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	6	11	3	13	5	7	2	1	6	0	0	0
MS mechan.spoj.zařízení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MU manager	0	0	0	2	2	0	0	1	1	1	4	2	0	8	0	7	4	5	0	3	1	1	2	3
NA nástrojař	1	0	0	2	2	0	0	0	1	0	0	0	3	10	6	8	5	4	3	1	4	3	0	0
OV topič	1	1	4	0	7	0	0	0	0	0	0	0	3	1	1	3	2	3	0	0	0	0	0	0
PE provoz. elektrikář	4	8	2	4	2	0	0	3	1	0	0	0	5	15	6	12	3	0	2	1	7	3	0	0

PO prodavač	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7	5	1	1	1	0	0	0	0	0	0
PZ provoz. zámečnick	1	6	3	3	0	0	0	0	0	0	1	0	5	16	13	6	3	2	1	0	3	0	1	0
RM řidič vozíků	5	16	7	4	1	1	8	3	5	0	1	0	10	18	10	6	3	6	3	4	4	5	0	0
RP referent	13	15	5	10	9	8	11	12	7	2	13	1	40	47	39	37	30	48	17	19	24	12	5	2
RV řidič vozidel	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	1	2	0	0	0	0	0	0	3	0
SC svářeč	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
SD strojřen. dělník	11	97	44	20	20	16	8	6	8	2	5	6	57	117	43	58	50	40	10	7	18	24	9	2
SK soustružník	4	69	56	15	23	42	37	13	34	1	33	16	23	48	46	24	27	58	34	13	43	45	18	10
SL skladník	1	19	10	7	2	0	1	1	1	1	2	0	11	28	15	17	12	14	2	0	4	5	2	0
SP specialista	0	0	1	3	3	0	0	0	0	0	2	1	0	0	1	2	1	0	0	0	1	0	1	0
SR seřizovač	1	14	8	2	5	1	2	1	0	0	0	1	6	20	17	12	10	10	6	3	2	2	1	1
ST strojník	1	3	2	2	4	4	0	0	0	0	0	0	15	6	5	4	5	7	7	0	1	0	0	0
SV strojník vod.zařízení	1	4	5	1	0	1	0	0	0	1	0	0	6	3	5	3	4	4	0	0	2	1	0	0
SZ strojní zámečnick	2	16	11	1	1	1	2	2	0	0	0	0	8	15	12	12	8	1	2	1	3	5	3	0
TP techn.pracovník	13	25	20	7	6	2	7	4	3	0	5	0	38	72	39	44	45	32	9	3	28	5	6	1
UK uklízeč	5	4	3	7	4	0	0	0	0	0	0	0	9	8	4	5	7	6	0	0	0	0	0	0
VP výzk.pracovník	1	1	3	2	2	2	1	0	0	0	1	1	4	2	3	3	3	2	1	1	4	0	1	0
VR vrtař	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0
VU vedoucí útvaru	0	3	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	10	7	14	3	9	3	3	4	1	4	0
ZD zedník	4	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1	5	0	1	0	0	0	0	0	0	0
ZH zahradník	0	17	11	3	8	4	4	7	9	0	0	0	3	17	10	3	8	3	5	6	9	0	0	0
Celkem	137	699	587	242	211	217	289	148	184	40	157	51	490	898	587	612	472	485	313	179	353	258	115	45

Dlouhodobě je největší pohyb zaměstnanců (z hlediska procentuelního podílu) v povolání galvanizér, soustružník, referent, elektromechanik. U galvanizérů, elektromechaniků a zahradníků je to ovlivněno brigádnickou výpomocí studentů v době prázdnin.

PŘÍLOHA XIV: TABULKA PŘEHLEDU O NÁKLADECH NA NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ

PŘEHLED O NÁKLADECH NA NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ

Rok	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Počet přijatých	137	699	587	242	211	217	289	148	184	40	157	51
z toho doba určitá	21	154	162	162	131	207	279	144	178	39	142	47
Jednáno s uchazeči	514	1305	1297	1105	910	1340	1087	1254	1241	905	1235	341
Náklady na nábor	51	64	152	180	153	86	230	238	7	315	28	12

(včetně se studenty na dohodu o pracovní činnosti)

(v tis. Kč)

PŘÍLOHA XV: TABULKA ODBORNÉ PRAXE STUDENTŮ A VEDENÍ DIPLOMOVÝCH A ABSOLVENTSKÝCH PRACÍ STUDENTŮ

**Odborná praxe studentů a vedení diplomových a absolventských prací studentů
VŠ a SŠ**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Počet studentů - SŠ	57	64	85	63	89	97	95	78	67	63	68	19
Počet studentů - VŠ	3	2	4	3	5	8	11	12	25	21	27	7
Počet učňů	123	113	116	115	87	53	31	28	23	24	35	19
Počet exkurzí škol ve společnosti						7	5	11	7	9	7	1
Vedení prací	1	2	1	3	2	2	1	4	5	6	9	3
Konzultace prací	5	8	7	12	11	13	8	19	21	18	21	14
Oponování prací	1	1	2	9	18	15	23	11	6	10	15	9

(spolupráce při zpracování diplomových prací)