

Analýza systému přijímání zaměstnanců ve společnosti BLOCK, a. s.

Markéta Herberová

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta HERBEROVÁ**
Osobní číslo: **M09031**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza systému přijímání zaměstnanců ve společnosti Block, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte poznatky z odborné literatury týkající se procesu přijímání zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte systém přijímání zaměstnanců ve společnosti Block, a. s.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhnete doporučení na zlepšení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.


KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. Vyd. 4. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

L.S.


Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- Odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15 2012

..... Hrabecová

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou přijímání zaměstnanců ve společnosti BLOCK, a. s. Práce je rozdělena na dvě části. V první teoretické části je na základě poznatků z odborné literatury charakterizován proces přijímání zaměstnanců, který zahrnuje jejich získávání, výběr, příjem a adaptaci. Cílem praktické části je analýza současného stavu systému přijímání zaměstnanců ve společnosti BLOCK, a. s. Analýza je zpracována na základě informací a materiálů poskytovaných personalistkou a vlastního šetření. V závěru je provedeno zhodnocení procesu přijímání zaměstnanců a odhalení předností a nedostatků. Následně jsou pro firmu navržena doporučení na zlepšení současné situace.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, Získávání zaměstnanců, Výběr zaměstnanců, Přijímání zaměstnanců, Adaptace

ABSTRACT

This bachelor thesis is based on an analysis of recruitment of new employees in Block, a. s. company. Thesis is divided into two parts. The first theoretical part is a description of recruitment of employees on a basis taken from literature including searching, selection and acceptance of them and their adaption in new environment. The aim of the practical part is an analysis of current recruitment system of staff in Block, a. s. company. The analysis was processed on the basis of information and materials provided by personal officer and author's investigation. As a conclusion there is an evaluation of a recruitment process and detection of advantages and disadvantages. Then were evolved some recommendations for improvement of current situation.

Keywords: Human Resource Management, Staff searching, Staff selection, Staff adoption, Adaption

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Matoškové, Ph. D. za odborné rady a připomínky potřebné pro zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Jarmile Šedlbauerové, personalistce společnosti BLOCK, a. s., za poskytované materiály, informace a čas, který mi věnovala. Závěrem patří moje poděkování také zaměstnancům za jejich ochotu při zodpovídání otázek během vlastního šetření.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	11
1.2 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ŠIRŠÍM VÝZNAMU	11
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	12
2.1 SPECIFIKACE POŽADAVKŮ	13
2.2 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	14
2.2.1 Vnitřní zdroje	14
2.2.2 Vnější zdroje	15
2.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	15
3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	18
3.1 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	19
3.1.1 Metody založené na zkoumání došlých materiálů.....	20
3.1.2 Výběrové testy.....	21
3.1.3 Výběrový pohovor.....	22
3.2 ZÁSADY EFEKTIVNÍHO VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	24
4 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ.....	25
4.1 PRACOVNÍ SMLOUVA.....	25
4.2 DOHODY O PRACÍCH KONANÝCH MIMO PRACOVNÍ POMĚR.....	26
4.3 FORMÁLNÍ NÁLEŽITOSTI PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCE DO PRACOVNÍHO PROCESU	26
5 ADAPTAČNÍ PROCES	27
5.1 TRAINEE PROGRAMY	29
6 TRENDY VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	30
6.1 ASSESSMENT CENTRUM (AC)	30
6.2 SOCIÁLNÍ SÍTĚ NA INTERNETU	31
6.3 PRACOVNÍ PORTÁLY	31
6.4 VIDEOVIZITKY	32
6.5 PSYCHODIAGNOSTIKA ON-LINE.....	32
7 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
8 SPOLEČNOST BLOCK, A. S.	35
8.1 ODBOR PERSONALISTIKY	37
8.2 INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH SPOLEČNOSTI.....	38
8.2.1 Analýza počtu zaměstnanců.....	39
8.2.2 Analýza struktury zaměstnanců BLOCK, a. s. k 31. 12. 2011	40
8.2.3 Míra stability a míra fluktuace zaměstnanců	41
9 ANALÝZA PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI.....	44

9.1	POŽADAVKY NA PŘIJETÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE.....	44
9.2	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z VNITŘNÍCH NEBO VNĚJŠÍCH ZDROJŮ	45
9.3	ZPŮSOBY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z VNĚJŠÍCH ZDROJŮ	46
9.3.1	Motivační složka nabídek zaměstnání	49
9.3.2	Jiné dříve využívané způsoby	49
9.3.3	Analýza úspěšnosti způsobů vyhledávání zaměstnanců za rok 2011	49
9.3.4	Spolupráce se školami	50
9.4	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ V BLOCK, A. S.....	51
9.5	PŘIJÍMACÍ ŘÍZENÍ.....	54
9.5.1	Pracovní smlouva	54
9.5.2	Další možné druhy pracovních poměrů	55
9.5.3	Další činnosti prováděné při nástupu do zaměstnání.....	55
9.6	ZAŘAZENÍ ZAMĚSTNANCE NA POŽADOVANÉ MÍSTO A ADAPTACE.....	56
10	VLASTNÍ ŠETŘENÍ.....	57
11	SHRNUTÍ A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY	60
11.1	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	61
11.2	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	61
11.3	PŘÍJEM ZAMĚSTNANCE A JEHO ADAPTACE VE FIRMĚ	62
12	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	64
12.1	VYUŽITÍ PERSONÁLNÍHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	64
12.2	ROZŠÍŘENÍ INFORMOVANOSTI O PRACOVNÍCH MÍSTECH.....	64
12.3	VYŽADOVÁNÍ MOTIVAČNÍCH DOPISŮ PO UCHAZEČÍCH	65
12.4	ŠKOLENÍ VEDOUČÍCH ODBORŮ V OBLASTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	66
12.5	FOTOGRAFIE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANOGRAMU A NA FIREMNÍ SÍTI.....	66
12.6	ORIENTAČNÍ PLÁN ADAPTAČNÍHO PROCESU PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE	67
12.7	ČASTĚJŠÍ A PROPRACOVANĚJŠÍ HODNOTÍCÍ POHOVORY	67
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
	MONOGRAFICKÉ PUBLIKACE A PERIODIKA	69
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	70
	INTERNÍ MATERIÁLY	72
	SEZNAM ROZHOVORŮ	72
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	74
	SEZNAM TABULEK	75
	SEZNAM GRAFŮ.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH	77

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů lze považovat za jednu z hlavních činností, na kterých závisí úspěch a chod celé společnosti. Jedná se o řízení lidí, kteří svými schopnostmi představují rozhodující hnací sílu firmy a jsou pro ni tím nejcennějším. Klíčovými personálními činnostmi jsou získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců. Cílem těchto činností je přilákání dostatečného množství uchazečů a výběr toho nejvhodnějšího s potřebnými dovednostmi, znalostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnosti pro určitou práci. Měla by jim být ve firmě věnována mimořádná pozornost, protože jakákoliv chyba při výběru může v budoucnu negativně ovlivnit její výkon, úspěšnost, konkurenceschopnost a narušit pracovní a mezilidské vztahy.

Bakalářská práce bude zaměřena na téma z oblasti personálního řízení s názvem „Analýza přijímání zaměstnanců ve společnosti BLOCK, a. s.“. Téma bylo vybráno hned z několika důvodů. Jedním z důvodů výběru bylo získání užitečných a praktických poznatků v řízení lidských zdrojů a bližší seznámení s problematikou přijímání zaměstnanců ve firmách. Dalším důvodem bylo to, že firma projevila zájem o toto téma.

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat systém získávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců ve společnosti BLOCK, a. s. a následně navrhnout doporučení na zlepšení analyzovaného systému.

Bakalářská práce bude rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části budou zpracovány poznatky týkající se procesu přijímání zaměstnanců získané studiem odborné literatury. Postupně se bude práce zabývat každým krokem celého procesu od získávání, přes výběr, příjem až po konečnou fázi, kterou představuje adaptace zaměstnance. Teoretická část bude sloužit jako podklad pro vypracování praktické části.

Stěžejní část praktické části bude představovat podrobná analýza procesu přijímání zaměstnanců prostřednictvím spolupráce s personalistkou a navazujícího vlastního šetření.

Na základě teoretických poznatků, výsledků analýzy, vlastního šetření a praktických zkušeností z firmy budou odhaleny přednosti a nedostatky analyzovaného procesu a navrhnutá vhodná doporučení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Vzhledem k tomu, že přijímání zaměstnanců spadá do oblasti personálního řízení, následující kapitola přináší stručné vymezení této oblasti. Rovněž je zde objasněn širší význam přijímání zaměstnanců, který je stěžejním bodem této práce.

1.1 Personální řízení

Podle Armstronga (2003, s. 3-4) spočívá podstata personálního řízení v řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Mělo by být záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté mají za úkol tento proces zdokonalovat, rozvíjet, poskytovat rady, pomoc a služby.

Koubek (2007, s. 13) definuje personální řízení takto: „*Personální řízení tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“

1.2 Přijímání zaměstnanců v širším významu

Samotný název bakalářské práce vypovídá o tom, že práce bude zaměřena na systém přijímání zaměstnanců. Zde je důležité poznamenat, že se bude jednat o přijímání zaměstnanců v širším významu, tedy procesu, který v sobě zahrnuje fáze získávání, výběru, příjmu a konečné adaptace zaměstnance. Těmto fázím bude podrobněji věnována jak teoretická, tak i následně praktická část práce.

2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Proces přijímání zaměstnanců začíná jejich získáváním. Cílem získávání zaměstnanců je identifikovat, přitáhnout a najmout co nejvíce žadatelů, kteří pro organizaci představují kvalifikovanou pracovní sílu. Pokud zaměstnavatel poskytne realistickou představu o nabízené práci a požadavcích na žadatele, zajistí tak soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče, a tím zvyšuje efektivnost procesu získávání (Dvořáková, 2007, s. 133).

Pro organizaci je výhodné dodržovat metodologicky propracovaný postup při získávání zaměstnanců, aby tak zabránila časovým i jiným ztrátám. Koubek (2011, s. 76) uvádí postup složený z těchto kroků:

- 1. Identifikace potřeby zaměstnanců** – opírá se o plány vytváření pracovních míst, ale může také náhodně odrážet potřebu obsadit uvolněné pracovní místo. Firma musí rozpoznat potřebu získání pracovníka s dostatečným předstihem. Proto musí mít nejen dobře zpracovaný plán potřeby zaměstnanců, ale také sledovat jejich plánované odchody.
- 2. Popis a specifikace pracovního místa** – základna, ze které se vychází při formulování nabídky zaměstnání. Bez těchto dokumentů by nebylo možné zabezpečit efektivní získávání ani výběr.
- 3. Zvážení alternativ** – zkoumá se, zda je možné použít nějaké příznivější alternativy na obsazování volného pracovního místa (např. zrušení pracovního místa, částečný úvazek, dočasný pracovní poměr, dohody mimo pracovní poměr).
- 4. Specifikace požadavků** (viz kapitola 2.1).
- 5. Zjištění zdrojů uchazečů** (viz kapitola 2.2).
- 6. Stanovení metody získávání zaměstnanců** (viz kapitola 2.3).
- 7. Stanovení dokumentů a informací předkládaných uchazeči** – volba dokumentů požadovaných po uchazečích může ovlivnit kvalitu získaných informací, o které se opírá výběr pracovníků, a je závislá na povaze obsazovaného místa. Těmto dokumentům bude podrobněji věnována kapitola 3.1.1.
- 8. Formulování a uveřejnění nabídky zaměstnání** – v nabídce nesmí být opomenuty nebo zanedbány náležitosti, které zvyšují odezvu ze strany uchazečů. Důležitý je rovněž způsob uveřejnění, se kterým je vázáno určité úsilí a finanční prostředky.
- 9. Vybírání dokumentů od uchazečů** – během doby od uveřejnění nabídky do ukončení termínu stanoveného pro předkládání žádostí o zaměstnání jsou shromažďovány dokumenty a informace od uchazečů a je s nimi ústně jednáno.

10. Předvýběr uchazečů – po uplynutí termínu stanoveného pro předkládání žádostí a dokumentů od uchazečů se provede předvýběr uchazečů nejčastěji na základě porovnání předložených dokumentů s požadavky obsazovaného místa. Cílem předvýběru je vybrat vhodné uchazeče, kteří jsou vhodní pro zařazení do výběrového řízení.

11. Vytvoření seznamu uchazečů – závěrečným krokem získávání zaměstnanců je sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení. Počet pozvaných uchazečů se liší v závislosti na počtu vhodných uchazečů nebo zvyklostech podniku. Je doporučováno zvát pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo, ale pro více kvalifikované pozice je vhodnější větší počet kandidátů.

2.1 Specifikace požadavků

Specifikace požadavků vypracovaných na základě popisu pracovního místa probíhá podle následujícího postupu (Bláha, Kaňáková, Mateicius, 2005):

- Prostudování popisu pracovního místa,
- vytvoření skupin podobných úkolů a činností pracovního místa,
- přiřazení požadovaných dovedností, znalostí a vlastností ke každé skupině,
- stanovení kritérií výběru.

Podle Armstronga (2007, s. 344) může specifikace požadavků obsahovat tyto body:

- **Odborné schopnosti** – znalosti a schopnosti uchazeče pro příslušnou roli včetně požadovaných dovedností.
- **Požadavky na chování a postoje** – jaký typ chování je požadován k úspěšnému výkonu role.
- **Odborná příprava a výcvik** – požadované povolání, odbornost, vzdělání a výcvik.
- **Zkušenosti, praxe** – ty, které svědčí o budoucím úspěšném vykonávání práce.
- **Zvláštní požadavky**
- **Vhodnost pro organizaci** – schopnost uchazečů pracovat v podnikové kultuře a přizpůsobovat se jí.
- **Další požadavky** – neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště atd.
- **Možnost splnit očekávání uchazeče** – do jaké míry je organizace schopna splnit očekávání uchazečů.

Následující obrázek (Obr. 1) poskytuje příklad specifikace požadavků pro roli personalisty.

<ol style="list-style-type: none">1. Odborné schopnosti:<ul style="list-style-type: none">• všechny stránky získávání a výběru, včetně provádění testů,• způsoby vedení pohovoru,• analýza pracovního místa,• vkládání dat do počítačů,• zvládání poměrně složitých administrativních postupů.2. Žádoucí:<ul style="list-style-type: none">• provádění některých speciálních testů,• hodnocení práce• metody konzultování,• vedení vzdělávacích akcí.3. Schopnosti chování:<ul style="list-style-type: none">• udržovat s ostatními dobré vztahy a využívat interpersonálních dovedností k dosahování žádoucích cílů,• ovlivňovat chování a rozhodování lidí v záležitostech týkajících se získávání a výběru pracovníků v jiných záležitostech personální práce či v osobních záležitostech,• zvládat změnu a nejistotu, být flexibilní,• dávat záležitostem smysl, rozpoznávat a řešit problémy a improvizovat,• zaměřit se na dosahování výsledků,• udržovat energii a vitalitu ve správných mezích, kontrolovat se a učit se novému chování,• dobře ústně i písemně komunikovat.4. Odborná příprava/praxe:<ul style="list-style-type: none">• absolvování magisterského studia se zaměřením na personalistiku a odpovídající zkušenosti v každé z uvedených stránek práce.
--

Obr. 1 Specifikace požadavků na pracovníka pro roli personalisty (Armstrong, 2007, s.345)

2.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Duda (2008, s. 60) uvádí, že se personalisté musí při získávání zaměstnanců rozhodnout, zda využijí vnitřní zdroje nebo se budou snažit získat nového zaměstnance ze zdrojů vnějších.

2.2.1 Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroj představují stávající zaměstnanci firmy. Při zaplňování volného místa, mohou být tito zaměstnanci povýšeni, přeloženi na jiné pracoviště či přemístěni na nižší funkci (Duda, 2008, s. 62).

Ludlow a Panton (1995, s. 13) konstatují, že klíčem úspěšného výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou aktuální informace o tom, jak tito zaměstnanci pracovali. Hlavním zdrojem těchto informací, které musí být konzistentní, přesné, úplné a objektivní, jsou vedené záznamy o jejich vyhodnocování.

Bláha, Kaňáková, Mateicius (2005) a Duda (2008, s. 62) se shodují ve výhodách a nevýhodách vnitřních zdrojů. K výhodám lze uvést kladný dopad na motivaci a morálku, rychlé

naplnění volného místa, levný zdroj získávání a návratnost investice do zaměstnance. Mezi nevýhody patří například omezený výběr včetně nových přístupů a názorů od zaměstnanců zvenčí a nepřiměřené soutěžení mezi zaměstnanci.

2.2.2 Vnější zdroje

Často jsou organizacemi využívány vnější zdroje. Je to především v případech, kdy jsou vyčerpány vnitřní zdroje, nebo je vhodnější najít osobu s charakteristickými znaky lišícími se od charakteristik současných zaměstnanců. Častým způsobem vnějšího získávání je inzerát uveřejněný v tisku nebo využívání zprostředkovatelských agentur pro výběr manažerů a specialistů (Bláha, Kaňáková, Matecius, 2005).

K výhodám podle Dudy (2008, s. 63) patří nové myšlenky, pohledy a názory lidí z vnějšího prostředí a neomezenost výběru. Nevýhodou mohou být vyšší náklady na získání zaměstnanců a dlouhá doba adaptace a přizpůsobení.

2.3 Metody získávání zaměstnanců

Existuje celá řada metod získávání zaměstnanců. Každá organizace používá více metod a kombinací. Na základě studia literatury (např. Armstrong, 2007; Koubek, 2000; Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001) lze charakterizovat nejpoužívanější metody takto:

- **Uchazeči se nabízejí sami.**

Pasivní a levnou metodou získávání zaměstnanců, kterou využívají zejména organizace s dobrou pověstí a nabídkou prestižní a dobře placené práce, je dobrovolné nabízení uchazečů organizaci. Tyto případy se často vyskytují v období vysoké nezaměstnanosti. Samostatné přihlášení praktikují především čerství absolventi škol. Tato metoda by se měla využívat spíše jako doplňková.

- **Podniková vývěska a doporučení zaměstnancem.**

Jde o levné, nenáročné a účinné získávání zaměstnanců na nižší funkce v organizaci. Tímto způsobem se získává zaměstnanec, který z neformálních zdrojů zná firemní kulturu, její hodnoty a normy, a má představu o tom, co se od něj očekává.

Doporučení uchazeči bývají většinou vhodné jak z odborného hlediska, tak i svými osobnostními charakteristikami. Některé organizace využívají doporučení svého zaměstnance a přijímají členy jeho rodiny.

Vývěsky bývají většinou umístěny na místě v organizaci, kde prochází nejvíce pracovníků. Jestli má organizace zájem o zaměstnance z vnějších zdrojů, bývají umístěny na vhodných místech mimo organizaci. Vývěska má ve stručnosti obsahovat všechny podstatné informace o pracovním místě.

- **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince.**

Zde jsou oslovováni lidé vhodní z hlediska odborného a osobnostního profilu. Tato metoda se využívá hlavně pro výše postavené funkce. Často je využívána malými podniky, především v prvních fázích existence podniku. Hojně se takto oslovují bývalí pracovníci v důchodu. Nevýhodou této metody může být to, že oslovený zaměstnanec si klade požadavky na pracovní podmínky a odměňování.

Při získávání zaměstnanců zevnitř organizace se v těchto případech vychází z informací o jednotlivých zaměstnancích organizace a vhodný jedinec je pak přímo osloven nabídkou.

- **Inzerce.**

Jde o nejobvyklejší a nejrozšířenější metodu získávání zaměstnanců. Avšak mělo by být podle povahy pracovního místa pečlivě zváženo, zda je inzerce skutečně nezbytná a kde bude umístěna. Inzerce lze zveřejnit ve sdělovacích prostředcích, především v novinách a běžných časopisech, v rozhlasu, na internetu a zřídka i v televizi. Inzerce může být regionální, státní a dokonce může mít i mezinárodní záběr. Určitou inspiraci inzerce může poskytnout návrh inzerátu uvedený v *příloze P I*. Dale (2007, s. 41) se v knize zaměřuje na pouliční inzerce. Například ozbrojené síly, zdravotní služby a jiné velké firmy využívají reklamní inzeráty na autobusech nebo vývěsky v dopravních prostředcích a zastávkách.

- **Spolupráce s úřady práce.**

Jedná se o levnou metodu získávání zaměstnanců, protože úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně. Organizace tímto způsobem mohou šetřit i čas. Je to dáno tím, že úřady práce zjišťují potřebné informace o žadateli, mohou zajistit předběžný výběr a poskytnout materiály o žadateli. Dale (2007, s. 38) uvádí, že všechna volná místa jsou zveřejněna v elektronických databázích na stránkách ministerstva práce a sociálních věcí a jsou všem uchazečům volně dostupná.

- **Veletřhy pracovních příležitostí.**

Zájmové skupiny organizují veletřhy pracovních příležitostí, kde se mohou účastníci porozhlédnout po nabídkách práce prezentujících firem. Veletřhy se většinou zaměřují na

vysokoškolské studenty a absolventy. Tuto metodu používají zvláště bohaté a známé společnosti. Výhoda pro společnost spočívá v tom, že může uskutečnit první kontakt s budoucími absolventy a provést tak první předvýběr.

- **Využívání zprostředkovatelských agentur.**

Tyto instituce většinou nabízejí nejen získávání, ale i předvýběr vhodných kandidátů, ze kterých si organizace vybere toho nejvhodnějšího a učiní tak konečné rozhodnutí. Ceny služeb agentur často omezují použitelnost této metody, proto jsou využívány zřídka zejména pro získávání specialistů a schopných manažerů.

K hlavním výhodám patří především větší znalost trhu práce, větší zběhlost při vyhledávání vhodných uchazečů a poskytování služeb zlepšujících proces výběru.

3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Druhou fází procesu je výběr zaměstnanců. Hlavní cíl výběru zaměstnanců definuje Foot a Hook (2005, s. 83) ve stručnosti takto: „*vybrat nejlepší lidi pro danou práci.*“ Koubek (2000, s. 222) vymezuje moderní pojetí a úkoly výběru zaměstnanců. Podle něj je hlavním úkolem poznat, který z žadatelů o práci bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům volného pracovního místa, přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů a kultury v týmu a organizaci. Takový uchazeč má schopnosti, které bude organizace dlouhodobě potřebovat, je flexibilní a má rozvojový potenciál.

Výběrové řízení je velmi náročný proces nejen pro uchazeče o zaměstnání, ale také pro personalistu. Pokud uchazeči na místě opravdu záleží, výběrové řízení pro něj představuje zátěžovou životní situaci. Pro personalistu není snadné posuzovat pracovní způsobilosti, osobnost, motivaci a kompetence uchazeče s co největší mírou objektivitu, společenského taktu a v souladu s platnou legislativou (Hryciow, 2011, s. 30-31).

Výběr uchazečů je důležitou součástí personálního řízení. Má návaznost na další personální činnosti, mezi které patří například plánování a získávání zaměstnanců, analýza práce a pracovního místa a rozvoj zaměstnanců (Bláha, Kaňáková, Mateicius, 2005, s. 120).

Koubek (2000, s. 228) popisuje proces výběru zaměstnanců, přičemž upozorňuje na to, že může mít v praxi různou podobu. Tato podoba může záviset například na zaměření organizace, povaze obsazovaného pracovního místa, množství uchazečů a zvycích organizace. Výběr nejčastěji probíhá v těchto krocích:

1. Zkoumání dokumentů odevzdaných uchazečem.
2. Zkoumání dotazníků.
3. Předběžný pohovor.
4. Testování uchazečů.
5. Výběrový pohovor.
6. Zkoumání referencí.
7. Lékařské ošetření.
8. Rozhodnutí o výběru.
9. Informování uchazečů.

3.1 Metody výběru zaměstnanců

Pro výběr lze využít řadu výběrových metod. Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001, s. 34) a Koubek (2000, s. 222) se shodují, že v praxi je pro organizaci nutné, aby současně využívala více metod výběru a jejich kombinací. Upozorňují tak na to, že neexistuje žádná metoda výběru zaměstnance, která by byla naprosto spolehlivá. Dále je potřeba rozhodovat nejen na základě odborných znalostí uchazeče, ale také na základě jeho osobnosti a jiných znaků. Ze zkušeností lze vyvodit, jaké metody se pro jednotlivé pozice hodí, jak uvádí *příloha P II*.

Podle Stýbla (1993, s. 49) se soubor metod výběru zaměstnanců může rozdělit do třech základních skupin. První skupinu představují základní metody, které by měly být využity při přijímání u všech kategorií pracovníků, bez ohledu na úroveň pracovního zařazení. Ovšem měly by být vzhledem k úrovni zařazení obsahově přizpůsobeny. K těmto metodám patří dotazník, životopis a výběrový pohovor. Další skupinu tvoří testování odborné, psychologické a speciální způsobilosti. Tyto metody jsou využívány podle potřeby a účelu u konkrétního případu. Třetí skupinu metod lze dodatkově využít u všech úrovní pracovníků. Jde o reference z předchozího zaměstnání a zdravotní posouzení uchazeče.

Taylor (2002) seřadil některé výběrové metody podle jejich přesnosti – viz Obr. 2.

1	←	ideální předpověď
0,9		
0,8		
0,7	←	AC (pro povýšení)
0,6	←	ukázka práce
	←	testy schopností
0,5	←	assessment centre (pro výkon)
	←	testy osobností
0,4		
	←	biodata
	←	strukturované pohovory
0,3		
0,2		
	←	nestrukturované pohovory
0,1	←	reference
0		
-0,1	←	grafologie, astrologie, předpovědi osudu

Obr. 2 Přesnost některých metod výběru zaměstnanců (Taylor, 1998, s. 160)

Validita jednotlivých metod je vyjádřena koeficientem korelace. Koeficient 1,0 znamená naprosto přesnou předpověď úspěšnosti uplatnění kandidáta v práci na základě vybrané metody a koeficient 0,1 znamená, že nelze předpovědět budoucí pracovní výkon a chování uchazeče.

3.1.1 Metody založené na zkoumání došlých materiálů

Duda (2008, s. 66) uvádí, že analýza dokumentů, především se jedná o motivační dopis, životopis, osobní dotazník a reference, by měla napovědět, zda má žadatel způsobilost vykonávat danou práci a zda zapadne do pracovního kolektivu v organizaci. Prostřednictvím dokumentů lze také zjistit, jaká je žadatelova motivace a zájem o nabízené místo.

- **Motivační dopis.**

Motivační dopis zdůvodňuje žádost o zaměstnání. Uchazeč jeho úpravou, formou a využíváním frází chce vzbudit pozornost a zájem u potencionálního zaměstnavatele (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 38).

- **Dotazník.**

Dotazník požaduje po uchazeči přesné a určité informace prostřednictvím položených otázek. Podoba dotazníku musí být přizpůsobena danému pracovnímu místu. Tato metoda je považována za levnou a univerzálně použitelnou, avšak měla by být používána v kombinaci alespoň s pohovorem (Koubek, 2000, s. 230).

- **Životopis.**

Podle literatury (např. Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001; Koubek, 2000; Duda, 2008) jsou při posuzování uchazeče na základě životopisu v centru pozornosti informace o dosavadním vzdělání, praxi a předešlém zaměstnání. Sleduje se jeho stručnost, přehlednost a logičnost. Tato metoda by měla být používána jen v kombinaci s jinými metodami. Pro potřeby výběru se používají dva typy životopisů. Častější formou je strukturovaný životopis, který je velmi podobný dotazníku. Jeho strukturu stanovuje organizace podle obsazovaného místa. Příklad struktury životopisu je uvedený v *příloze P III*. Naproti tomu u nestrukturovaného životopisu určuje formu i obsah sám uchazeč.

- **Zkoumání pracovních posudků a referencí.**

Tato metoda je málo spolehlivá, a proto se používá zejména až pro rozhodování mezi rovnocennými uchazeči, kteří úspěšně prošli všemi předchozími kroky výběrové procedury. Pracovní posudek má za úkol shrnout poznatky a názor zaměstnavatele.

telské organizace na schopnosti, výsledky a pracovní a sociální chování jedince. U referencí je důležité zvážit, zda se jedná o objektivní reference, protože uchazeč většinou uvádí ty osoby, které o něm podají příznivé reference (Koubek, 2000, s. 249).

3.1.2 Výběrové testy

Další metodou výběru je testování uchazečů. Armstrong (2007, s. 387) uvádí, že výběrové testy se používají pro zjišťování kvalitnějších a spolehlivějších informací o uchazeči, než jaké lze získat z pohovorů. Hlavními typy testů používaných při výběru jsou testy znalostí, inteligence, schopností a osobnosti.

- **Testy znalostí a dovedností.**

Tyto testy mají prověřit rozsah znalostí uchazeče, které se naučil především ve škole a během přípravy pro zaměstnání (Koubek, 2000, s. 232).

- **Testy inteligence.**

Testy inteligence měří všeobecnou inteligenci, schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování. Nejznámějším testem inteligence je test poměřující poměr mezi mentálním věkem a chronologickým věkem vyjádřený inteligenčním kvocientem (Armstrong, 2007, s. 389; Koubek, 2000, s. 233).

- **Testy osobnosti.**

Podle Armstronga (2007, s. 390) se testy osobnosti snaží předpovědět na základě poznání osobnosti uchazeče jeho pravděpodobné chování v určité roli. Existuje mnoho nejrůznějších teorií osobnosti a také testů osobnosti. Zejména jde o různé typy dotazníků vyplňovaných samotným testovaným.

- **Testy schopností.**

Testy schopností mají za úkol měřit charakteristiky související s prací, mezi které patří verbální, mechanické a numerické schopnosti a schopnosti vnímání. Zde se používají dva typy – testy získaných schopností a potenciálních schopností. Testy získaných schopností se prolínají s testy znalostí a dovedností, protože vychází z toho, co člověk získal vzděláním a praxí. Jako nejtypičtější příklad lze uvést test psaní na stroji. Testy schopností předpovídají potenciál uchazeče k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů (Armstrong, 2007, s. 391; Koubek, 2000, s. 234).

3.1.3 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor má zvláštní význam nejen pro organizaci, ale také pro uchazeče. Obě strany zjišťují, jak vzájemně ladí jejich požadavky a představy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 43).

Lze rozlišit dva základní **typy přijímacích a výběrových pohovorů podle obsahu:**

- **Strukturovaný**, kde tazatel postupuje podle připravených otázek, které jsou určeny na základě analýzy práce a specifikace požadavků pracovního místa. Clegg (2005, s. 2) definuje strukturovaný pohovor jako seznam otázek kladených stejně všem uchazečům. Díky struktuře lze lépe uchazeče porovnat a zjistit přesnější závěry.
- **Nestrukturovaný**, který neprobíhá na základě analýzy práce a stanovených požadavků na uchazeče. Tazatelé nemají žádný podklad pro strukturování rozhovoru. Forma, obsah i postup pohovoru se utváří v průběhu pohovoru. Tento typ je využívaný velmi málo.
- **Polostrukturovaný** - Koubek (2000, s. 243) uvádí ještě třetí typ pohovoru podle obsahu, a to polostrukturovaný pohovor, který se podle něj snaží spojit výhody a eliminovat nedostatky dvou výše uvedených typů. Část takového pohovoru je strukturovaná a jsou stanoveny cíle, kterých má být dosaženo. Další část ovšem představuje volný pohovor, který spočívá v pružnosti tazatele (Bláha, Kaňáková, Mateicius 2005, s. 122).

Strukturovaný přijímací a výběrový pohovor se skládá ze tří základních etap – úvod, střední část, závěr. Viz Tab. 1.

Tab. 1 Členění strukturovaného přijímacího výběrového rozhovoru (Bláha, Kaňáková, Mateicius, 2005, s. 122)

Etapy	Cíle	Činnosti
Úvod	Vytvořit příjemné prostředí. Navázat kontakt.	Představení se. Úvod rozhovoru na neutrální téma. Souhlas s cílem rozhovoru. Základní struktura rozhovoru.
Střední část	Získat a předat informace. Udržovat vlnidný vztah	Informace o motivaci, vzdělání, vztazích, připravenosti k práci. Naslouchání. Pokládání otázek. Odpovědi na dotazy.
Závěr	Uzavřít rozhovor a projednat další postup.	Shrnout rozhovor. Ujasnit si, že kandidát nemá další otázky. Sdělit další postup (co bude a kdy).

Armstrong (2007, s. 361) uvádí tyto **typy pohovorů podle zúčastněných členů**:

- **Individuální pohovory (1 + 1)** - jedná se o nejběžnější typ pohovoru, který probíhá mezi čtyřma očima. Nejlépe se tímto způsobem navazuje kontakt a vztah mezi uchazečem a vedoucím pohovoru.
- **Pohovorový panel** - skupina dvou nebo více tazatelů se shromáždí, aby vedli rozhovor s jedním uchazečem. Panel tvoří většinou personalista a linioví manažeři, kteří mohou navzájem diskutovat a společně posuzovat dojmy z uchazeče.
- **Výběrová komise** - oficiálnější a větší pohovorový panel, který se svolává pověřenými orgány podniku. Výhody výběrové komise jsou totožné s pohovorovým panelem. Existují zde však nevýhody toho, že členové komise mají sklon pokládat náhodné a neplánované otázky, kterými mohou zastrašit i kvalitní uchazeče, často se také přiklání k výřečným a sebevědomým uchazečům.

Je vhodné si připravit hodnotící tabulku, do které je možné zapisovat poznámky a hodnocení kandidáta během rozhovoru (viz Tab. 2).

Tab. 2 Příklad formuláře k hodnocení kandidáta během rozhovoru (Bláha, Kaňáková, Matecius, 2005, s. 124)

Pracovní místo		Kandidát		
Obsah rozhovoru	Komentář	Hodnocení		
		A nadprůměrný	B průměrný	C spíše podprůměrný
Zájmy, očekávání				
Vzdělání a zkušenosti				
Sociální zkušenosti atd.				
Vzhled uchazeče (nedbalý, uspokojivý, dobrý)				
Vystupování (zdvořilé, přátelské, ochotně spolupracuje)				
Závěr: Kandidát je vhodný: ANO-NE				
Můžete navrhnout případně jiné vhodné pracovní zařazení v rámci firmy?				

3.2 Zásady efektivního výběru zaměstnanců

Koubek (2000, s. 252) doporučuje při výběru zaměstnance uplatňovat určité zásady. Tyto zásady představují rady pro organizaci, mezi které patří například:

- dodržovat zákony zakazující diskriminaci;
- při výběru nezohledňovat sympatie, vztahy k uchazeči, náboženskou víru nebo schopnosti a znalosti, které dané pracovní místo nevyžaduje;
- brát v úvahu, že nejen organizace si vybírá zaměstnance, ale také zaměstnanec organizaci;
- jednat s uchazečem jako s rovnoprávným partnerem;
- informace poskytované uchazeči musí být pravdivé a nesmí klamat;
- neporušit důvěrnost informací poskytovaných uživatelem a neúspěšných uchazečům vrátit všechny jimi předložené dokumenty;
- využívat více metod pro výběr;
- testy využívat jen jako doplňkové metody;
- stanovovat kritéria výběru přiměřeně vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu;
- dobře zorganizovat proces výběru, který by měl být nekomplikovaný a nenáročný;
- každý výběrový proces musí obsahovat výběrový pohovor.

Urban (2011, s. 44-45) navíc radí, jakých chyb se vyvarovat během pohovoru s uchazeči tím, že vymezuje tyto pravidla:

- **Příprava otázek** - písemně připravit otázky k pohovoru a vytvořit představy o odpovědích kandidáta.
- **Vhodné otázky uchazečům** - pokládat všem uchazečům stejné otázky ve stejném pořadí z důvodu objektivnosti jejich hodnocení.
- **Příjemná atmosféra** - u pohovoru vytvořit příjemnou atmosféru, ve které má uchazeč sklon o sobě prozradit více.
- **Výběr není vhodné uspěchat.**
- **Nepřeceňovat význam rozhovorů** - v určitých případech je vhodné rozhovor doplnit o modelovou situaci a vyřešení určitého úkolu.

4 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ

Po výběru zaměstnanců následuje jejich příjem ve společnosti. Stýblo (2003, s. 70) definuje přijímání zaměstnanců dvojitým způsobem. V užším pojetí přijímání zahrnuje všechny procesy, které souvisí s počáteční fází zaměstnancova pracovního poměru při příchodu do nového zaměstnání. Širší pojetí zahrnuje také procesy související s přechodem současného zaměstnance na jiné místo v podniku. Koubek (2000, s. 253) konstatuje, že přijímání je řada procedur, které začínají v okamžiku přijetí nabídky práce zaměstnancem.

Duda (2008, s. 72) uvádí, že pracovní právní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem může vzniknout na základě sepsání pracovní smlouvy nebo uzavřením dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

4.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva není jen jednostrannou náležitostí, jedná se o dvoustranný akt mezi zaměstnavatelem a novým zaměstnancem. Pracovní smlouva musí být písemně sepsaná a uzavřená před nástupem zaměstnance do práce (Duda, 2008, s. 72).

Duda (2008, s. 72) upozorňuje na povinné náležitosti, která smlouva musí obsahovat. Další náležitosti, které mohou, ale nemusí být součástí pracovní smlouvy, považuje za nepovinné.

K povinným náležitostem patří:

- den nástupu do zaměstnání,
- sjednaný druh práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat,
- místo výkonu práce.

Do nepovinných částí lze například zařadit:

- zkušební dobu, ve které lze oboustranně ukončit pracovní poměr bez uplatnění výpovědní doby,
- dobu trvání pracovního poměru (určitou nebo neurčitou),
- souhlas zaměstnance s vysíláním na pracovní cesty,
- výpovědní dobu,
- údaje o rozvržení pracovní doby,
- pracovní pohotovost.

4.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Existují dva typy smluv, na základě kterých lze vykonávat práci mimo pracovní poměr. Patří k nim dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Tyto dohody charakterizuje Fetter (2011) po novele v zákoníku práce takto:

- **Dohoda o provedení práce.**

Dohoda musí být od roku 2012 uzavřena už jen písemně při předpokládaném rozsahu práce do 300 hodin za rok. Ke zvýšení limitu ze 150 hodin došlo v lednu 2012. Zaměstnanci přesahující příjem 10 000 Kč za měsíc se stávají účastníky nemocenského pojištění.

- **Dohoda o pracovní činnosti.**

Uzavírá se při opakované činnosti, kdy předpokládaný rozsah práce překročil 300 hodin. Tato dohoda musí být uzavřena písemně a je zde vymezen rozsah pracovní doby, který nesmí v průměru přesahovat polovinu týdenní pracovní doby. Při uzavřené DPČ musí zaměstnanec i zaměstnavatel odvádět sociální a zdravotní pojištění.

4.3 Formální náležitosti přijímání zaměstnance do pracovního procesu

Duda (2008, 74-75) upozorňuje na to, že při přijímání nových zaměstnanců se nesmí zapomínat na určité nezbytné formální náležitosti, zejména na:

- vypracování návrhu pracovní smlouvy a následné podepsání, seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru,
- zajištění lékařské prohlídky zaměstnance,
- zařazení zaměstnance do personální evidence – založení jeho osobního spisu. Ten obsahuje např. osobní identifikační údaje, dotazník, mzdový výměr, pracovní posudek od minulého zaměstnavatele, průběh předchozí praxe, životopis a zápočtový list od předchozího zaměstnavatele,
- založení evidenčního listu důchodového zabezpečení, mzdového listu, přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění,
- podepsání daňového prohlášení zaměstnancem,
- seznámení zaměstnance s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární ochrany a nechat si to od něj podepsat,
- uvedení zaměstnance na pracoviště, seznámení s nadřízeným a spolupracovníky,
- předání nezbytných inventářů zaměstnanci k výkonu práce.

5 ADAPTAČNÍ PROCES

Závěrečnou fází procesu přijímání zaměstnanců je jejich adaptace ve firmě. Foot a Hook (2005, s. 210) charakterizují adaptaci jako proces, který napomáhá novým zaměstnancům rychle zvládnout novou práci tak, aby se co nejdříve stali produktivními a platnými. Proces adaptace začíná již v průběhu procesu získávání a výběru zaměstnanců, kde si zaměstnanci vytvářejí první dojem o organizaci. Stýblo (2003, s. 70) se domnívá, že adaptační proces teprve navazuje na předchozí výběrový proces a dále vyústí v osobní rozvoj zaměstnanců. Dále uvádí, že způsob adaptace musí být přizpůsoben zejména podle věku, charakteru práce, pracovního místa a dalšího předpokládaného rozvoje a vývoje zaměstnance.

Kociánová (2010, s. 130) tvrdí, že **adaptabilita** neboli schopnost lidí přizpůsobit se novému prostředí, je rozdílná, protože každý člověk má jiné předpoklady pro zvládnání změn. Adaptabilita závisí na osobnostních předpokladech a je ovlivňována sociálními podmínkami. Je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti a začlenění se do sociálního prostředí. Vajner (2007, s. 94) uvádí: „*Doba trvání adaptace je v každé firmě a na každé pracovní místo odlišná, obecně se dá říci, že se jedná o dobu mezi třemi až šesti měsíci po nástupu do zaměstnání.*“

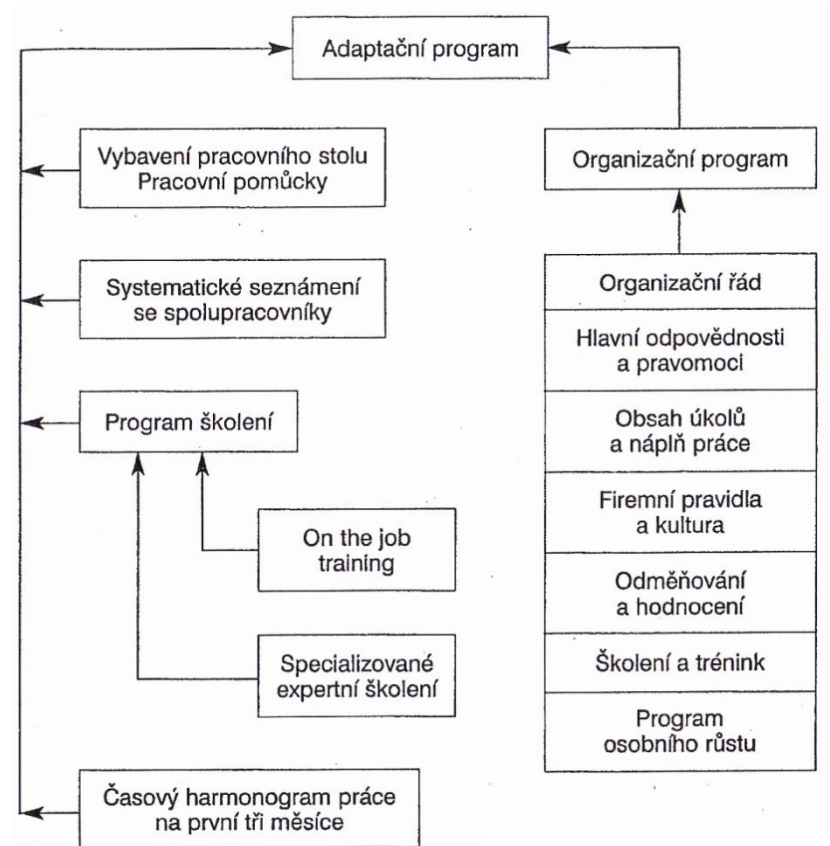
Vajner (2007, s. 93) se domnívá, že **základní funkce dobře realizované adaptace** jsou pro zaměstnance například funkce motivační, informační, sociální, kontrolní, psychohygienická, rozvojová, sebereflexní a rekapitulační. Pro organizaci představuje adaptace rychlé zapracování, zpětnou vazbu k procesu získávání a výběru pracovníků, rozvinutí výkonnosti pracovníka, vylepšení image firmy, efektivní využití zkušební doby a zlepšení práce v týmu a komunikace.

Stýblo (2003, s. 70) konstatuje, že by měl nový zaměstnanec dostat tyto **informace**:

- informace o historii a tradici podniku,
- informace o současnosti podniku,
- informace o pracovních úkolech a povinnostech,
- organizační uspořádání a základní vnitropodnikové dokumenty,
- zásady odměňování,
- sociální program.

Podrobnější přehled o informacích poskytuje **příloha P IV**.

Následující obrázek (Obr. 3) vyjadřuje obecné schéma adaptačního programu:



Obr. 3 Schéma adaptačního programu (Stýblo, 2003, s. 73)

Podle Stýbla (2003, s. 73-76) lze podrobněji popsat proces adaptace tímto způsobem:

Řízení adaptačního procesu je v rukou spolupráce vedoucích pracovníků a personalistů. Největší podíl na praktické části adaptace má přímý nadřízený nového zaměstnance, který řídí a kontroluje adaptaci především v útvaru, pomáhá řešit problémy a nesnáze a hodnotí průběh adaptace. Personalista má na starosti vypracování koncepce, obsahu a časového plánu adaptace pro jednotlivá pracovní místa. Úkolem personálního útvaru je koordinovat a metodicky vést adaptační proces.

Proces adaptace potřebuje přiměřený čas, není možné jej uspěchat. Ve zpracovaném plánu adaptace by mělo být také **časové vymezení** jednotlivých činností adaptace.

Firma by měla ulehčit adaptaci svých zaměstnanců tzv. **orientačním programem** ve formě jednodenního až vícedenního programu, ve kterém se zaměstnanci seznamují s činností firmy, její historií i budoucností. Jsou v něm představeny podnikové procesy, pracovní

podmínky, firemní pravidla, podmínky ochrany zdraví a bezpečnosti práce, organizace zpracování osobních a mzdových agend, sociální programy a jiné.

Další částí adaptačního procesu je **rozhovor**, kde se zaměstnanec v první části seznámí s podnikem. V další části dostává informace o budoucím pracovišti včetně jeho práv a povinností vyplývajících z jeho pracovního místa. Současně musí být také seznámen s předpisy týkající se BOZP a sociálními a hygienickými podmínkami pracoviště. Dále proběhne seznámení s ostatními spolupracovníky.

Úkolem vedoucího je **průběžné zjišťování průběhu adaptace** zaměstnance a hodnocení jednotlivých adaptačních kroků nejlépe ve zkušební době.

Nakonec proběhne **vyhodnocení adaptačního procesu**, kde vedoucí rozhodne o dalším rozvoji nového zaměstnance. V případě, že vedoucí zjistí o zaměstnanci nepříznivé skutečnosti, je vhodné se s ním ještě ve zkušební době rozejít.

5.1 Trainee programy

Čím dál více nadnárodních společností organizuje při přijímání specialistů vzdělávací tzv. trainee programy na podporu sociální a pracovní adaptace absolventů a studentů posledních ročníků vysokých škol. Absolvent má možnost začít kariéru u prestižní firmy a ta si může vychovat schopného, odborně vzdělaného a perspektivního zaměstnance. Programy probíhají obvykle jeden rok, kdy účastníci uzavřou se zaměstnavatelem pracovní smlouvu a je jim vyplácena mzda (Fraňková, 2010).

6 TRENDY VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Se vstupem do Evropské unie se zvýšil zájem o politiku a praxi řízení lidských zdrojů v evropských zemích. Jednotný model pro řízení dosud není, ale existují společné trendy, které řízení lidských zdrojů v evropských zemích charakterizují.

V oblasti výběru a přijímání zaměstnanců lze uvést například tyto trendy:

- zvyšující se úloha a odpovědnost liniového managementu,
- sjednocování procesu (standardizace) dotazování uchazečů při výběrových pohovorech v rámci podniků,
- preference interních zdrojů,
- přijímání vyšších manažerů z vnějších zdrojů,
- využívání pružných pracovních režimů jako nástroje, který má usnadňovat přijímání zaměstnanců,
- častější využívání behaviorálních metod při výběru zaměstnanců, zejména assessment center (Měsíčník Personál, 2004).

6.1 Assessment centrum (AC)

Moderní metodou výběru zaměstnanců jsou assessment centra. Armstrong (2007, s. 362) uvádí, že assessment centra představují komplexnější přístup k výběru zaměstnanců a posuzují, jak uchazeči vyhovují kultuře dané organizace.

V poslední době se AC stávají velmi oblíbenou metodou výběru zaměstnanců nehledě na to, že jsou poměrně nákladné. Tento skupinový program zhodnocuje aktuální předpoklady, kompetence a možnosti jejich dalšího rozvoje. Uchazeči jsou ve skupině vystavováni řadě výběrových metod, jedná se například o praktické modelové situace, písemné studie, pohovory nebo testy a dotazníky. Pokud chceme znát komplexní posouzení kandidátů, je nutné přizpůsobit podobu AC a připravit vyhovující program. Výsledky tohoto programu představují ucelený náhled na uchazeče, a také nakolik uchazeč naplňuje kompetence důležité pro zvládnutí pozice. Hodnocení by mělo být velice kvalitní, protože je posuzováno více hodnotiteli.

Tento typ výběru zaměstnanců se nehodí pro všechny pozice. Podle průzkumu používá až padesát procent zaměstnavatelů AC pro výběr vrcholových manažerů, zatímco dvě pětiny využívají AC pro výběr středních a liniových manažerů, vedoucích pracovníků a technicky zaměřeného personálu (Vasková, 2011; Chamberlain, 2011).

Virtuální assessment centra (VAC)

Známky vizualizace v řízení lidských zdrojů jsou zřetelné. Jedním takovým případem jsou virtuální assessment centra. VAC je flexibilním produktem, který se skládá z několika modulů sloužících pro více účelů. Je to multisituační zkouška, která zahrnuje řešení modelových situací, znalostní testy, on-line psychodiagnostiku a dialog simulátor. Nejdříve jsou modelové situace řešeny uchazeči jednotlivě, poté ve skupině formou diskusního fóra. Veškerá administrativa a analýza zde probíhá on-line.

Hlavní výhody VAC:

- pestrá skladba testových úkolů,
- rozmanité možnosti využití,
- atraktivita a úspora času pro účastníky,
- snížení nákladů na pořádání assessment center (Agentura Motiv P, 2010).

6.2 Sociální síť na internetu

Newbold (2009) konstatuje, že v dnešní společnosti se hlavní pozornost firem, i těch, kteří hledají práci, upíná k internetu. Na internetu se dají prohlížet aktuální nabídky práce na specializovaných pracovních serverech nebo nahlížet do stránek jednotlivých firem. V posledních letech dostává nábor zaměstnanců novou dimenzi díky tzv. sociálním sítím a možnostem cíleného marketingu. K nejznámějším globálním sociálním skupinám patří Facebook.com nebo profesně orientovaná síť LinkedIn.com. Z českých sítí lze zmínit Libimseti.cz či Lide.cz.

LinkedIn.com jako celosvětová profesní síť je orientovaná výhradně na trh práce. Uživatelé si do svých profilů nahrají informace o vzdělání, titulech, pracovních zkušenostech, dále mohou zveřejňovat reference od zaměstnavatelů či kolegů. Zaměstnavatelé tak mohou díky síti zdarma a diskrétně kontaktovat zajímavé potenciální zaměstnance prostřednictvím jejich profilů nebo inzerce.

6.3 Pracovní portály

Dalším trendem ve vyhledávání zaměstnanců jsou pracovní portály, jejichž oblíbenost každým dnem roste. Důkazem jsou průzkumy společnosti LMC, která se zabývá každý měsíc vývojem na tuzemském online pracovním trhu. Společnost uvedla, že pracovní portály Jobs.cz a Prace.cz dosáhly jednoho milionu registrovaných uživatelů. Tito uživatelé

mohou používat služby jako vystavení vlastního CV nebo nastavení automatického vyhledávání nabídek z vybraných oborů. Z celkového milionu je 530 tisíc na Job.cz a 470 tisíc na portálu Práce.cz

Jobs.cz jako jedna z prvních soukromě zaregistrovaných domén je nejprestižnějším pracovním portálem v České republice a její oblíbenost stále roste. Je zde možnost získat zdarma přístup do největší české databáze životopisů (LMC, 2011).

Kromě obecných portálů jako jsou Job.cz, Práce.cz, Monster.cz nebo Jobpilot.cz, existují také portály se specializací na určité povolání. Například Perspektiva.cz se orientuje na obor informačních systémů a technologií. TravelJobs.cz je zase zaměřený na pracovní příležitosti v cestovním ruchu, hotelnictví a gastronomii (Horáková, 2011).

6.4 Videovizitky

V době, kdy se na zajímavé místo hlásí více uchazečů, je třeba něčím zaujmout. Jednou z možností může být videovizitka. Jde o osobní prezentaci ve formě krátkého videa, pomocí kterého se může žadatel o práci představit potenciálnímu zaměstnavateli. Podle personálních expertů by měla mít vizitka 30 až 60 sekund. Vizitka prozradí o uchazeči více než běžný životopis, má tedy oproti ostatním uchazečům něco navíc, což mu může usnadnit snadnější postup do dalšího kola (Kožíšková, 2011).

6.5 Psychodiagnostika on-line

Psychodiagnostika on-line nabízí oproti klasické psychodiagnostice mnoho výhod. Vytvoření vhodného software je sice nákladné a náročné, ale výsledkem je přesnost, jednoznačnost, rychlost a standardnost. Dochází zde k ušetření času a nákladů, které by byly spojené s prací dobrého psychologa.

Psychodiagnostika on-line má také svoje nevýhody, ke kterým patří například počítačová negramotnost u některých lidí nebo podvádění u internetových testů (Benák, 2011).

7 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Proces přijímání zaměstnanců lze rozdělit do jednotlivých fází, ke kterým patří získávání, výběr, příjem a následná adaptace.

První fází procesu je získávání pracovníků ze zdrojů vnitřních nebo vnějších. Cílem získávání je efektivní přilákání velkého množství kvalifikovaných a vhodných uchazečů. Nejčastěji se používají inzerce, vývěsky nebo spolupráce s úřady práce. Pro organizaci je výhodné dodržovat doporučený postup. Organizace využívají celou řadu metod a jejich kombinací.

Druhým krokem procesu je výběr zaměstnanců, jehož cílem je poznat, který z žadatelů o práci bude nejlépe vyhovovat požadavkům volného pracovního místa. Postup při výběru se v praxi liší podle zaměření organizace, pracovního místa a množství uchazečů. Opět zde existuje mnoho metod, které je vhodné kombinovat, aby se eliminovaly nedostatky a zvýšila jejich spolehlivost. Jako nejznámější lze uvést metody založené na zkoumání došlých materiálů, výběrové testy a výběrový pohovor. Moderní metodou jsou assessment centra, která dokonce existují už i ve virtuální podobě.

Přijímání zaměstnanců představuje třetí fázi. Přijímání lze definovat jako řadu procedur, které začínají v okamžiku přijetí nabídky práce zaměstnancem. V této fázi je především nutné sepsat pracovní smlouvu nebo dohodu o práci konané mimo pracovní poměr. Kromě sepsání pracovní smlouvy se nesmí zapomínat na jiné formální náležitosti, například přihlášení zaměstnance k zdravotnímu a sociálnímu pojištění nebo podepsání daňového prohlášení.

Celý proces přijímání zaměstnanců je završen adaptací neboli procesem napomáhajícím novým zaměstnancům rychle zvládnout novou práci tak, aby se co nejdříve stali produktivními. Způsob a doba trvání adaptace musí být přizpůsobena zejména věku, charakteru práce a pracovnímu místu.

Informace o problematice týkající se procesu přijímání zaměstnanců, které byly získány studiem odborné literatury, budou sloužit jako podklad pro vypracování praktické části. V té bude analyzován proces přijímání zaměstnanců ve firmě BLOCK, a. s. a následně navržena doporučení pro zlepšení kvality jejich současného systému.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 SPOLEČNOST BLOCK, A. S.

Společnost BLOCK, a. s. se od svého založení v roce 1991 zaměřuje na poskytování komplexních služeb v projektové přípravě, výrobě, výstavbě a servisu celků s náročnými technologiemi a vysokou kvalitou prostředí (čisté prostory). Její hlavní sídlo je v Praze. K 31. 12. 2011 ve firmě pracovalo 184 kmenových zaměstnanců (BLOCK, a. s., ©2011).



*Obr. 4 Logo společnosti
(BLOCK, a. s., 2011)*

Společnost působí zejména v oblastech farmacie a biotechnologie, chemie, laboratoří, zdravotnictví, elektrotechniky a potravinářství. Do činností lze zařadit také servis čistých prostor a systému klimatizace, topení, chlazení, měření a regulace.

Společnost BLOCK, a. s. vyrábí a dodává komplexní systémy pro realizaci a vybavení čistých prostor - ForClean, laboratoří - ForLab a prostor pro zdravotnictví a nemocnice – ForMedical. Výroba veškerých prvků pro tyto systémy je zajištěna v rámci holdingu společností s názvem BLOCK GROUP. Seznam všech dceřiných společností holdingu je uveden v *příloze P V*. Prostřednictvím dceřiných společností firma působí i v dalších zemích, především v Rusku, Ukrajině, Gruzii, Polsku, Slovensku a Rumunsku (BLOCK, a. s., ©2011).

Akciová společnost BLOCK je držitelem následujících certifikátů:

- ISO 9001 – certifikát řízení jakostí výroby a služeb.
- ISO 14001 – certifikát podle standardů systému environmentálního managementu.
- OHSAS 18001:2007 – certifikace systému managementu BOZP.
- Bezpečný podnik.
- Certifikát utajované skutečnosti.
- Osvědčení o autorizaci – odbor analýz, měření a testování (BLOCK, a. s., ©2011).

Zákazníci a konkurenti

Vizi společnosti BLOCK, a. s. je zajistit perfektní podmínky pro své zaměstnance a tím přenést tento trend na své zákazníky. Firma se řídí heslem: „*Dokonalé výsledky požadují dokonalé podmínky*“ (Jančálek, 2011).

Do strategických cílů společnosti patří spokojený zákazník a zaujetí čelního místa mezi středoevropskými společnostmi s náročnou moderní technologií. Aby společnost udržela stávající zákazníky a přilákala novou klientelu, musí vytvářet strategii společnosti, kterou se odlišuje od konkurence. Konkurenční výhodu analytik společnosti spatřuje v jedinečném přístupu k zákazníkovi, kterému dává pocit výjimečnosti. Firma se od konkurence odlišuje i přístupem k pracovní síle (Jančálek, 2011), což bylo potvrzeno během vlastního šetření prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci, při kterém až 90 % všech oslovených na společnosti velmi oceňuje individuální starostlivost, ochotu a celkový přístup.

K nejvýznamnějším zákazníkům společnosti, kteří využívají služeb a dodávek stavebních a technologických celků BLOCK, a. s. se řadí:

- Vysoká škola chemicko-technologická v Praze.
- Ústav organické chemie a biochemie Akademie věd ČR, v. v. i.
- IMOS, a. s.
- Zentiva, a. s.
- ON Semiconductor.
- PRIMECEL, a. s. (Jančálek, osobní rozhovor, 2012).

K českým konkurentům firmy orientovaných stejně jako BLOCK, a. s. na čisté prostory patří například společnosti AKC konstrukce, s. r. o., Elektroprojekta Rožnov, a. s., Faveaengineering, s. r. o., GEA LVZ, a. s. a Lab&Pharma, s. r. o. (Jančálek, 2011).

Strategie řízení společnosti

BLOCK, a. s. má pro každý rok analyticky zpracovanou „Strategii řízení společnosti“ s výhledem do následujících 5 let. Jedná se o dokument, který obsahuje kompletní analýzu společnosti zahrnující:

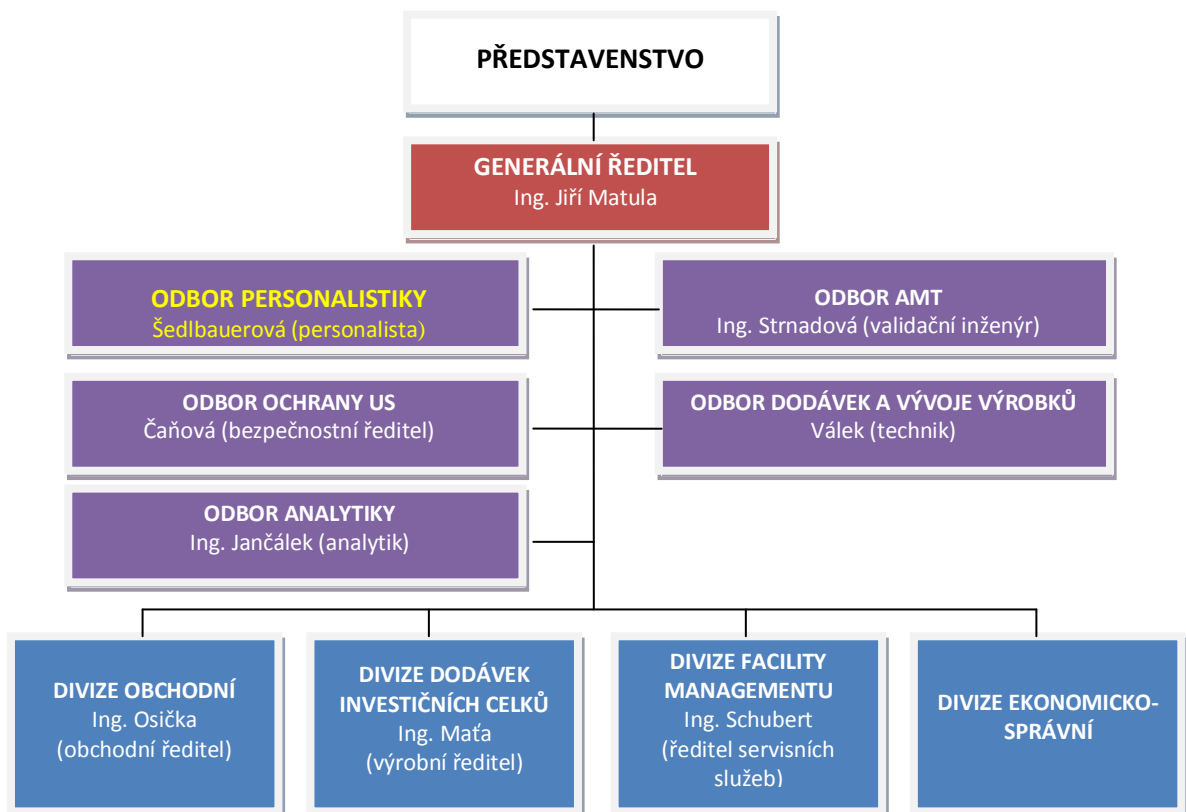
- analýzu makroprostředí,
- analýzu odvětví a stavebního průmyslu,
- analýzu konkurence,
- mikroekonomická analýzu,

- analýzu řešící majetkové vybavení, informační systém, manažerský systém, cenotvorbu a lidské zdroje,
- analýzu trhu,
- kompletní finanční analýzu.

Na základě celé analýzy je vypracována syntéza v podobě SWOT matice a vypracovány vize a strategické cíle pro následující období (Jančálek, osobní rozhovor, 2012).

8.1 Odbor personalistiky

Nositelem personálního řízení ve společnosti BLOCK, a. s. je odbor personalistiky, jehož začlenění do organizační struktury znázorňuje Obr. 5. V tomto odboru pracuje na místě personalisty jeden zaměstnanec, který je písemně pověřený jako vedoucí personálního odboru zodpovídat za chod celého odboru. Při zpracování analýz ve zbývající části bakalářské práce se bude vycházet z informací a vnitropodnikových materiálů poskytnutých paní Jarmilou Šedlbauerovou, která nyní zastává funkci personalisty v BLOCK, a. s.



Obr. 5 Organizační struktura (Zpracováno dle: „Organogram se jmény“, 2012)

Hlavní náplní práce personalisty je:

- vytváření a zajišťování personální politiky organizace,
- vyřizování pracovněprávních záležitostí spojených se vznikem, průběhem a ukončováním pracovního poměru včetně provádění náboru a příprav konkurzních řízení,
- vedení personální evidence,
- analyticko - prognostická činnost (rozbory, analýzy z oblasti lidských zdrojů),
- ověřování a hodnocení způsobilosti zaměstnanců při přijímání a vykonávání práce,
- zajišťování výchovy a vzdělávání zaměstnanců a jejich rekvalifikace,
- stanovování kvalifikačních předpokladů pro vykonávání prací a hodnocení jejich plnění,
- zajišťování sociální politiky organizace,
- spolupráce se správou důchodového zabezpečení a nemocenského pojištění, úřady práce apod. (Šedlbauerová, 2011).

Z karty pracovního místa lze zjistit požadavky na kvalifikaci pro funkci personalisty. Uchazeč musí mít ekonomické vysokoškolské vzdělání. K odborným požadavkům patří požadavky ekonomické, výpočetní techniky, jednání s lidmi a řízení. Požadovaná praxe v oboru činí tři roky („*B-SM-6.2-02-02/V5 Karta pracovního místa*“, 2012).

Personální řízení je ve společnosti prováděno prostřednictvím konkrétních personálních činností a postupů vykonávaných všemi vedoucími zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za úroveň personálního řízení svého útvaru. Z tohoto důvodu jsou na jejich odborné znalosti a dovednosti z oblasti práce s lidmi kladeny vysoké nároky (Šedlbauerová, 2011).

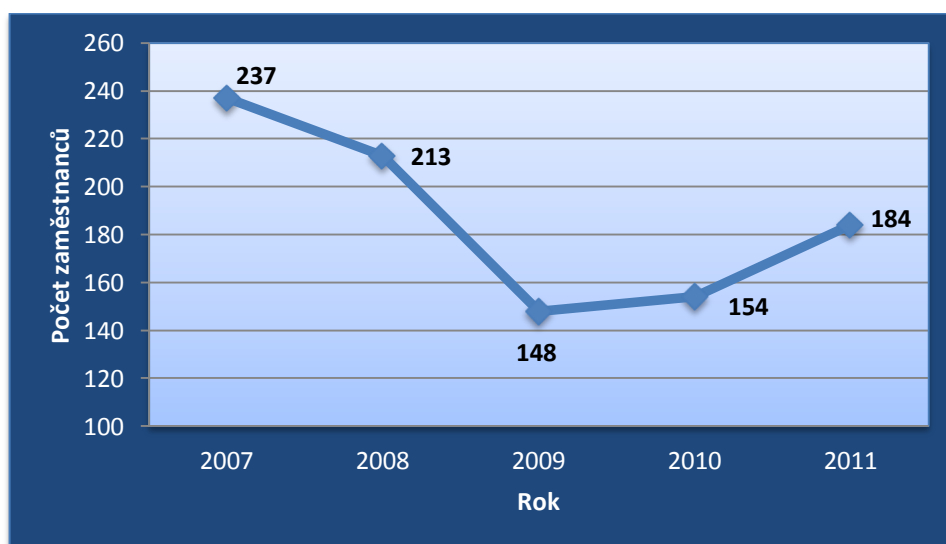
8.2 Informace o zaměstnancích společnosti

Dle personalistky Šedlbauerové (2011) akciová společnost BLOCK disponuje vysoce kvalifikovanými zaměstnanci s odborným a tvůrčím potenciálem a vnitřní motivací. Základním motivačním činitelem zaměstnanců je zájem o práci, potřeba seberealizace a osobního rozvoje.

Tato kapitola dává přehled o vývoji zaměstnanců společnosti, jejich struktuře a dalších ukazatelích týkajících se zaměstnanců.

8.2.1 Analýza počtu zaměstnanců

Graf 1 znázorňuje vývoj počtu stálých zaměstnanců v letech 2007 až 2011. Stálými zaměstnanci jsou zde myšleni kmenoví zaměstnanci bez žen na mateřských dovolených, nejsou zde rovněž započítány dohody mimo pracovní poměr. Služeb agenturních zaměstnanců firma nevyužívá. Z grafu je viditelné, že maximální zaměstnanost společnost dosáhla v roce 2007 s počtem 237 osob. V následujících letech se stav zaměstnanců postupně snižoval. Zejména pak v roce 2009 v rámci úsporných opatření reagujících na nízkou zakázkovou naplněnost v době finanční krize. Tato krize způsobila pokles poptávky po službách firmy, zaměstnanci se stali nadbytečnými, tudíž muselo dojít k nucenému hromadnému propouštění. V posledních dvou letech se situace značně zlepšila, z grafu je patrné, že dochází ke zvyšování stavu zaměstnanců. Dle personalistky firma předpokládá příjem nových zaměstnanců také v roce 2012.

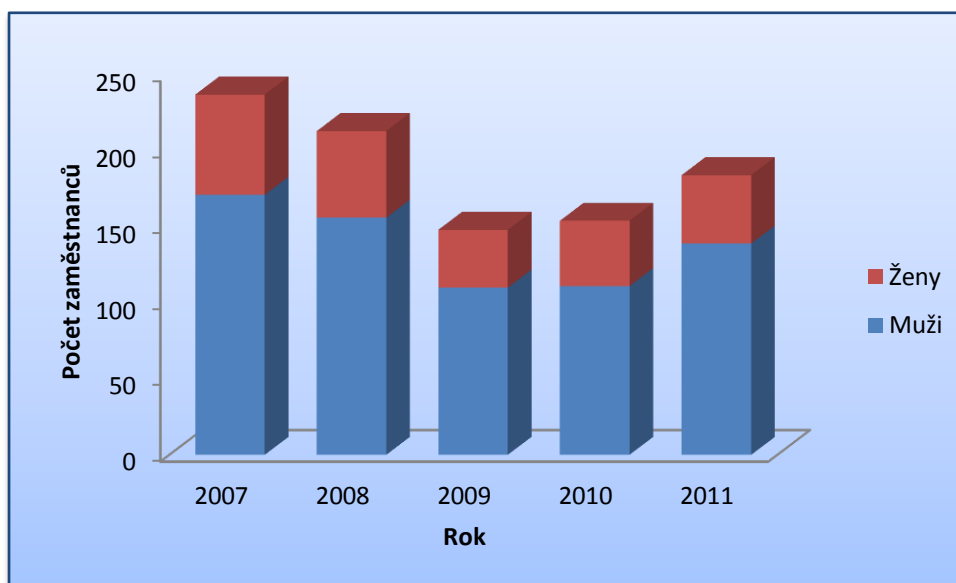


Graf 1 Vývoj celkového evidenčního počtu zaměstnanců v posledních 5 letech (Zpracováno dle: Jančálek, 2011)

V následující tabulce (viz Tab. 3) a grafu (viz Graf 2) je zaznamenán počet stálých zaměstnanců včetně jejich struktury podle pohlaví v posledních 5 letech. Stojí za povšimnutí, že ve společnosti jsou zaměstnání především muži, což je dáno zaměřením společnosti na architektonickou, inženýrskou a technickou činnost. Ženy tvoří přibližně jednu čtvrtinu všech zaměstnaných, v roce 2011 představují 24 %. Dále lze zpozorovat, že propouštění v době finanční krize zasáhlo bez rozdílů muže i ženy.

Tab. 3 Vývoj počtu zaměstnanců v posledních 5 letech (Zpracováno dle: Jančálek, 2011)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Počet zaměstnanců	237	213	148	154	184
- z toho mužů:	171	156	110	111	139
- z toho žen:	66	57	38	43	45



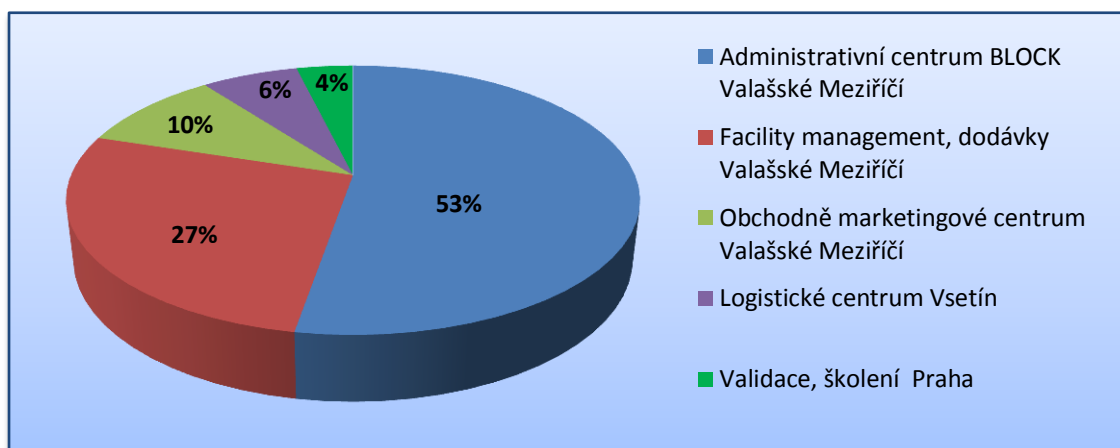
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců v posledních 5 letech (Zpracováno dle: Jančálek, 2011)

8.2.2 Analýza struktury zaměstnanců BLOCK, a. s. k 31. 12. 2011

Z hlediska profesního zaměření je ve společnosti zaměstnáno 86 % dělníků včetně pomocného a obslužného personálu. Pouhých 14 % představují nedělnické profese.

Co do firemní struktury je ve společnosti 5 odborů a 4 divize, které jsou dále členěny na střediska a oddělení. Nejvíce osob pracuje na středisku projekce, celkem 53 (z toho 34 s VŠ vzděláním). Dále pak na středisku servis, opravy a montáže v počtu 24 osob (Jančálek, 2011).

Zaměstnanci společnosti jsou rozděleni na 5 pracovištích s různým zaměřením (viz Graf 3). Z grafu je viditelné, že 90 % zaměstnaných osob pracuje v provozovnách ve Valašském Meziříčí. Více jak polovina všech zaměstnanců pracuje v administrativním centru, kde se nachází také odbor personalistiky. Pouhé 4 % zaměstnanců pracují v místě sídla v Praze. Vzhledem k tomu, že firma obchoduje ve velké míře se zahraničím, bylo sídlo umístěno ze strategického důvodu v hlavním městě, které působí prestižně.



Graf 3 Struktura zaměstnanců BLOCK, a. s. podle jednotlivých pracovišť

(Zpracováno dle: „Statistika“, 2011)

Dle věkových kategorií (viz Tab. 4) je ve společnosti zaměstnáno nejvíce osob ve věku 31 – 40 let a dále v rozmezí 41 - 50 let. Celkem 84 zaměstnanců (46 % z celkového počtu) má vysokoškolské vzdělání. Zaměstnanci s VŠ vzděláním pracují zejména na vedoucích pozicích, dále ve středisku projekce, obchodě, AMT a vývoji. Co do počtu je nejvíce vysokoškolsky vzdělaných osob ve věku 31 – 40 let. Procentuálně nejvíce vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců je ve věku 51 - 60 let.

Tab. 4 Věková struktura zaměstnanců (Zpracováno dle: Jančálek, 2011)

Pohlaví / věk	18-30	31-40	41-50	51-60	61 a více	Celkem
Muži	26	46	41	20	6	139
Ženy	13	18	5	9	0	45
Celkem	39	64	46	29	6	184
Z toho: VŠ vzdělání	17	29	19	17	2	84

8.2.3 Míra stability a míra fluktuace zaměstnanců

Vedení společnosti si zakládá na dlouhodobém zaměstnávání osob a snaží se své zaměstnance motivovat formou různých zaměstnaneckých výhod k dlouhodobějšímu setrvání ve firmě. Pro zaměstnance, kteří jsou v organizaci zaměstnáni déle jak 5 let, jsou mimo jiné nastaveny benefity ve výšce, která odpovídá délce doby jejich zaměstnání. Tabulka (viz Tab. 5) uvádí strukturu pracovníků podle doby zaměstnání ve společnosti a stanovené benefity.

Tab. 5 Struktura zaměstnanců podle doby zaměstnání v organizaci a benefity
(Zpracováno dle: Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012a)

Doba zaměstnání ve firmě	Počet zaměstnanců	Podíly v %	Benefity/rok
Méně jak 1 rok	40	21,7 %	-
1 - 4	110	59,8 %	-
5 - 9	12	6,5 %	5 000 Kč
10 - 14	9	4,9 %	10 000 Kč
15 - 19	6	3,3 %	15 000 Kč
20 let a více	7	3,8 %	20 000 Kč
Celkem	184	100%	-

Tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat ve firmě ukazuje míra stability, kterou lze vypočítat (viz Tab. 5) podle vzorce:

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy alespoň 1 rok}}{\text{počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem}} \times 100 \quad (1)$$

Po dosažení hodnot do vzorce vychází pro rok 2011 hodnota míry stability 93,5 %. Hodnota je poměrně vysoká, což nasvědčuje o tendenci zaměstnanců setrávat delší dobu ve firmě.

Následující tabulka (viz Tab. 6) podává přehled o přijatých a propuštěných zaměstnancích v letech 2008 až 2011 a míře fluktuace zaměstnanců vypočtené na základě vzorce:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet rozvázaných pracovních poměrů v daném roce}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} \times 100 \quad (2)$$

Tab. 6 Míra fluktuace zaměstnanců v letech 2008-2011 (Zpracováno dle: Jančálek, 2011)

Rok	2008	2009	2010	2011
Rozvázané pracovní poměry	56	73	16	14
Počet přijatých zaměstnanců	32	11	17	40
Průměrný počet zaměstnanců	232	170	151	169
Míra fluktuace (v %)	24,1	42,9	10,6	8,3

V letech 2008 a 2009, kdy byl podnik nucen propouštět zaměstnance, dosahovala míra fluktuace nejvyšších hodnot. Pro podnik bylo rozhodující, že se jednalo především o fluktuaci nedobrovolnou, kterou měl pod kontrolou.

Vzhledem k příznivějšímu vývoji zakázkové naplněnosti bylo v roce 2011 přijato 40 nových zaměstnanců, zejména se jednalo o projektanty, manažery staveb a další profese podí-

lející se na realizaci zakázek. Míra fluktuace pro rok 2011 v BLOCK, a. s. činí po dosažení do vzorce 8,3 %, což lze hodnotit ještě jako přijatelné vzhledem k obecně doporučovaným hodnotám v odborné literatuře ve výši 5 – 7 %. Znamená to, že ve sledovaném období na každých 100 zaměstnanců opustí firmu 8 zaměstnanců. V porovnání s průměrnou mírou fluktuace v ČR, která se pohybuje okolo 15 %, je míra fluktuace ve společnosti nízká, což je charakteristické pro podniky ve vysoce kvalifikovaných oborech jako je BLOCK, a. s. (Errbanová, 2009).

V roce 2011 odcházeli zaměstnanci z firmy dobrovolně. Při analýze příčin odchodů za rok 2011 bylo zjištěno, že 2 zaměstnanci ukončili pracovní poměr z důvodu dalekého dojíždění do zaměstnání, 2 zaměstnanci se rozhodli změnit místo zaměstnání, protože pracovali ve firmě více než 15 let a 2 ženy odešly na mateřskou dovolenou. Další příčinou bylo uplynutí doby sjednané v pracovní smlouvě, péče o osobu blízkou a dlouhodobý pobyt v zahraničí. 3 zaměstnanci ukončili pracovní poměr ve zkušební době bez udání důvodu, to představuje 7,5 % nově přijatých zaměstnanců. Na jejich místa byli obsazeni další vhodní kandidáti, kteří prošli stejným výběrovým řízením (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012b).

Personalistka Šedlbauerová (osobní rozhovor, 2012b) považuje v současné době příchody nových zaměstnanců a odchody stávajících z firmy za přirozenou výměnu. Nebyly zaznamenány hromadné dobrovolné odchody zaměstnanců v jednom období, ze stejného pracovního místa či ze stejného útvaru. Na základě těchto skutečností nevidí personalistka důvod blíže se zabývat mírou fluktuace zaměstnanců ve firmě, rovněž dosud nejsou sledovány a zaznamenávány příčiny odchodů v jednotlivých letech. Připouští, že v případě potřeby by bylo nutné zavést opatření a problematikou fluktuace se začít zabývat.

9 ANALÝZA PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTANCŮ VE SPOLEČNOSTI

Cílem přijímání zaměstnanců ve společnosti BLOCK, a. s. je obsazení pracovních míst lidmi, kteří mají nejlepší předpoklady pro tuto práci.

Přijímání zaměstnanců v interním a externím prostředí společnosti provádí odbor personalistiky ve spolupráci s vedoucími jednotlivých útvarů. Jejich hlavním úkolem je sladit požadavky pracovních míst s předpoklady zaměstnance, který má vykonávat danou práci, vyhledat a vybrat vhodné kandidáty pro práci ve společnosti a v případě potřeby zorganizovat výběrové řízení a zajistit přijímací řízení (Šedlbauerová, 2011).

Průběh procesu přijímání zaměstnanců probíhá ve společnosti v těchto krocích:

- 1) Požadavek na přijetí nového zaměstnance a rozhodnutí, zda je požadavek oprávněný.
- 2) Získávání zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů.
- 3) Vyhledávání v evidenci odboru personalistiky, služby úřadu práce, inzerce.
- 4) Výběrové řízení.
 - a. Zkoumání životopisů.
 - b. Oslovení a pozvání vybraných uchazečů.
 - c. Výběrové pohovory, výběrové testy.
 - d. Výběr.
 - e. Pozvání vybraného uchazeče.
- 5) Přijímací řízení.
 - a. Vznik pracovního poměru.
 - b. Další činnosti související s uzavřením pracovněprávního vztahu.
- 6) Zařazení zaměstnance na požadované místo a adaptace. (Šedlbauerová, 2011)

Jednotlivé kroky celého procesu budou v další části práce podrobněji rozepsány.

9.1 Požadavky na přijetí nového zaměstnance

Předpokladem pro kvalitní výběr zaměstnance je důkladná znalost pracovních míst včetně požadavků pracovního místa. Za tímto účelem vede personalistka Katalog pracovních míst ve společnosti, organogram, karty a popisy pracovních míst. Na základě požadavků vedoucích útvarů je úkolem personalistiky přijmout toho nejlepšího a nejvhodnějšího uchazeče (Šedlbauerová, 2011).

Karta pracovního místa

Karta pracovního místa (viz *příloha P VI*) je zpracovávána odborem personalistiky spolu s vedoucím daného útvaru. V kartě jsou uvedeny požadavky, které musí uchazeč o místo splňovat. Personální odbor elektronicky vyplňuje základní údaje, do kterých patří název pracovního místa, číslo funkce, zařazení do tarifního stupně, přímá podřízenost a útvar. Vedoucí příslušného útvaru dále vyplní kvalifikační požadavky (požadované vzdělání, odborné požadavky, požadovanou praxi, jazykové dovednosti, apod.), pracovní nároky a zatížení, charakteristiku práce a pracoviště a faktory ovlivňující pracovní prostředí („*B-SM-6.2-02-01/V5, Karta pracovního místa*“, 2012).

Popis pracovního místa

Za vypracování popisu a za jeho aktualizaci je zodpovědný vedoucí příslušného útvaru. Popis pracovního místa charakterizuje náplň práce jednotlivých zaměstnanců ve společnosti. Je tedy na rozdíl od karty pracovního místa, která je zpracována pro jednotlivé pracovní pozice, vyhotoven pro každého zaměstnance firmy s jeho jménem uvedeným v hlavičce formuláře. Rovněž jsou zde uvedeny zaměstnancovy kompetence, zodpovědnosti a pravomoci („*B-SM-6.2-02-01/V5, Popis pracovního místa*“, 2012).

9.2 Získávání zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů

BLOCK, a. s. má na každý rok zpracovaný „Plán řízení a rozvoje lidských zdrojů“, který je tvořen dílčími plány a požadavky jednotlivých útvarů, dále obsahuje plánované náklady na pořízení osobních pomůcek, finanční plán pro rozvoj lidských zdrojů schválený představenstvem a předpokládané stabilizační odměny. Na konci roku je vypracováno „Plnění plánu řízení a rozvoje lidských zdrojů“, kde je porovnáván skutečný stav s plánem. Oba formuláře mají dva výtisky, jeden je ponechán na odboru personalistiky a druhý je určen generálnímu řediteli. V organizaci se jedenkrát měsíčně zpracovává také podrobný organogram pracovních míst, který slouží jako plán potřeb zaměstnanců. Organogram je veden a operativně aktualizován podle potřeby v počítačovém programu TreeInfo. Tyto plány vytváří a za jejich aktualizace zodpovídá personální odbor, přičemž vychází z „Personální strategie společnosti“ (viz kapitola 8).

Na základě vypracovaných plánů jsou vyhledávány zdroje ke krytí těchto plánovaných potřeb. Organizace využívá jak vnitřních, tak vnějších zdrojů (Šedlbauerová, 2011).

Personalistka firmy nevyužívá žádný speciální personální informační systém. Výše uvede-
ný program TreeInfo je archivační a informační systém určený pro celou společnost, ve
kterém je vyčleněna část pro základní personální účely (Šedlbauerová, osobní rozhovor,
2012b).

Vnitřní zdroje

Společnost dává přednost získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Po prostudování osob-
ních údajů jednotlivých zaměstnanců ze všech materiálů, které jsou o daných zaměstnan-
cích k dispozici, personalistka zváží, zda je možné využít současné zaměstnance
k obsazení volného pracovního místa. Většinou se jedná o systematický postup na vyšší
funkci nebo přesun na jiné pracovní místo (Šedlbauerová, 2011).

Ve společnosti probíhají přesuny a povýšení po vzájemné komunikaci mezi zaměstnancem
a jeho přímým nadřízeným. Přímý nadřízený si vyžádá „Podklad pro změnu pracovní
smlouvy“, personalistka podklad připraví a následně jej schválí generální ředitel. Na zá-
kladě podkladu personalistka vyhotoví „Dohodu o změně pracovní smlouvy“, na které za-
městnanec svým podpisem projeví souhlas se změnami. Jedno vyhotovení dohody je pone-
cháno zaměstnanci a druhé je založeno v jeho osobním spise na odboru personalistiky.

V roce 2011 došlo k jednomu přesunu - z pozice technika na pozici projektanta, při kterém
zároveň proběhl přesun z pracoviště na Vsetíně do Valašského Meziříčí. Příčinou změny
pracovní pozice bylo přání zaměstnance pracovat v oboru, který nyní dálkově studuje na
vysoké škole. Kromě toho proběhlo ve stejném roce jedno povýšení z pozice účetní na
místo hlavní účetní (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012b).

Vnější zdroje

Až v případě, kdy není k dispozici vhodný kandidát z vnitřních rezerv, vzniká potřeba ná-
boru z vnějších zdrojů na uvolněná pracovní místa. Způsoby, které jsou k získávání za-
městnanců z vnějších zdrojů využívány, jsou podrobněji rozepsány v další kapitole (viz
kapitola 11.3).

9.3 Způsoby získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Akciová společnost BLOCK využívá především tyto způsoby k získávání zaměstnanců
z externích zdrojů:

- vyhledávání v evidenci o uchazečích o zaměstnání,
- služby úřadu práce,

- inzerce v tisku,
- inzerce na jobs.cz,
- záložka kariéra na webových stránkách společnosti,
- spolupráce se školami.

Vyhledávání v evidenci o uchazečích o zaměstnání

Personální odbor vede evidenci o uchazečích, kteří dříve žádali o pracovní místo, ale ve výběrovém řízení nebyli vybráni, a uchazečů, kteří se firmě nabízejí sami. Tito uchazeči jsou zařazeni v evidenci po dobu jednoho roku. Při vyhledávání zaměstnanců z evidence je dáвана přednost novějším uchazečům. Výhodou této metody je ušetření nákladů, které by byly jinak vynaloženy na inzerce (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012a).

Služby úřadu práce

BLOCK, a. s. spolupracuje s Úřadem práce ve Valašském Meziříčí, zejména při zaměstnávání absolventů škol. Spolupráce probíhá elektronicky prostřednictvím formuláře „Hlášení volných pracovních míst“, ve kterém jsou specifikovány požadavky na uchazeče. Úřad práce poté zveřejní nabídku zaměstnání na všech přístupných stránkách. Personalistka vidí v tomto způsobu získávání zaměstnanců výhodu v nízkých nákladech, získávání lidí z regionu a možnosti kdykoliv stáhnout požadavek. Problémem může být skutečnost, že na úřadech práce není zaregistrován dostatek schopných kandidátů vhodných pro vyšší odbornou pozici. Proto společnost ve většině případů kombinuje více metod získávání. Naopak při obsazování nižších pozic typu skladník nebo mechanik někdy postačí pouze využití služeb úřadu práce. (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012b).

Inzerce

Inzerce jsou společností často využívaný způsob vyhledávání zaměstnanců v případě, že nebylo možné obsadit volné místo žádnou z nízkonákladových metod (vnitřní zdroje, evidence uchazečů, služby úřadu práce) nebo jedná-li se o specializovanější hůře obsazovanou pozici. Společnost využívá nejčastěji inzerování na pracovním portálu jobs.cz. U profesí, po kterých je vysoká poptávka ze strany uchazečů, postačí inzerce v regionálním deníku. Inzerce jsou zpracovávány na odboru personalistiky na základě požadavků zadaných vedoucím daného útvaru (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012a).

- **Inzerce v tisku.**

Tištěné inzeráty jsou publikovány v osvědčeném regionálním týdeníku Jalovec, protože má firma zájem především o zaměstnance z okolí firmy. Výhodu inzerování v Jalovci personálka spatřuje v tom, že je prodejný po celý týden, čímž se zvětšuje pravděpodobnost přečtení inzerátu oproti ostatním deníkům. Cena za 1 inzerát v Jalovci je nyní 3 441 Kč. (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012a).

- **Inzerce na jobs.cz.**

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, pracovní portály jsou v dnešní době nadmíru populární. Není tomu jinak ani v této společnosti. BLOCK, a. s. zadává své nabídky práce na portál jobs.cz, se kterým má dobré zkušenosti zvláště při hledání kandidátů pro vyšší funkce. Jedna inzerce na jobs.cz stojí v současné době 4 900 Kč. Podoba inzerátu, ve kterém firma hledá investičního referenta, je znázorněna v *příloze P VII* (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012a).

Tab. 7 Náklady na inzerce za rok 2011 (Zpracováno dle: „Kniha došlých faktur a dobropisů“, 2011)

Umístění inzerce	Počet inzercí / rok	Současná cena / 1 inzerci	Náklady celkem
Jalovec	5	3 441 Kč	17 506 Kč
Jobs.cz	9	4 900 Kč	45 100 Kč
Celkem	14	-	62 606 Kč

Tabulka (viz Tab. 7) udává přehled o počtech a cenách inzercí uveřejněných v týdeníku Jalovec a na portále jobs.cz za rok 2011. Přestože je cena za 1 inzerát nižší v Jalovci, společnost BLOCK, a. s. více využívala pracovní portál jobs.cz. Celkové náklady na inzerce byly 62 606 Kč.

Záložka „Kariéra“ na webových stránkách společnosti

Uchazeči, kteří mají zájem o práci ve firmě BLOCK, a. s., mohou sledovat na internetových stránkách firmy *www.block.cz* záložku kariéra, kde jsou uvedena veškerá aktuálně volná pracovní místa. V případě zájmu zasílají uchazeči e-mailem jejich žádosti ve formě strukturovaného životopisu. Výhodou je bezplatné zveřejnění nabídky zaměstnání a současné informování uchazeče o firmě prostřednictvím ostatních záložek. Avšak dle personálky dávají uchazeči raději přednost hledání práce na pracovních portálech před webovými stránkami firem (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012a).

9.3.1 Motivační složka nabídek zaměstnání

V každé uveřejněné nabídce volného pracovního místa (inzerce v Jalovci, na pracovním portále nebo webových stránkách firmy) je popsána pracovní náplň nabízeného místa, požadavky, výhody k přijetí a nechybí ani motivování uchazečů tím, co firma může nabídnout jim. Uchazečům je nejčastěji nabízeno zázemí stabilní prosperující společnosti, příspěvek na stravování, příspěvky na sportovní a kulturní akce, věrnostní odměny, zaměstnanecký program na využívání služeb od O2.

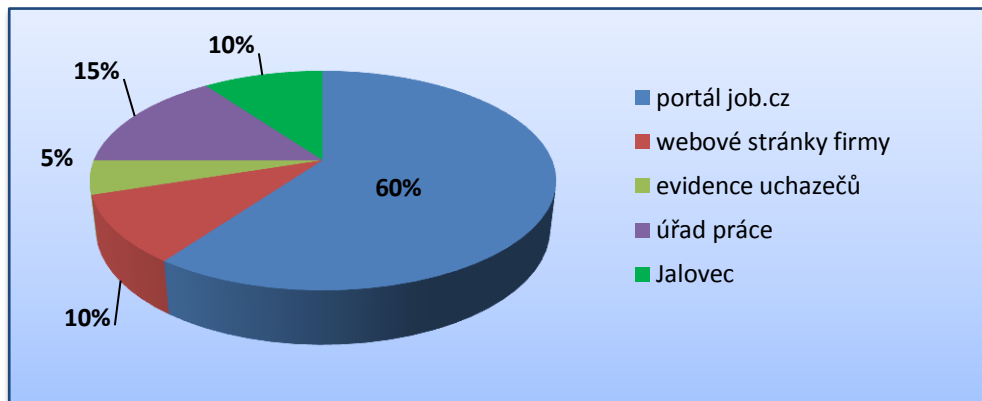
9.3.2 Jiné dříve využívané způsoby

V minulosti společnost uplatňovala i jiné metody získávání pracovníků. Například se společnost každoročně účastnila **Veletrhu vzdělávání a pracovních příležitostí**, který v dřívější době organizoval Úřad práce ve Vsetíně. Neúspěšné bylo inzerování v deníku **Mladá fronta dnes** a regionálním rádiu **Apollo**, kdy personalistka neobdržela žádný ohlas na inzerát. Kromě toho společnost naprosto upustila od využívání služeb **zprostředkovatelských agentur**. Vzhledem k tomu, že s agenturami neměli dobré zkušenosti, odmítají vynakládat vysoké náklady na služby těchto agentur (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012a).

9.3.3 Analýza úspěšnosti způsobů vyhledávání zaměstnanců za rok 2011

Ohlasy uchazečů na nabídky zaměstnání jsou různé v závislosti na charakteru pracovního místa. Poslední kuriozitou bylo 60 došlých životopisů během 3 dnů po uveřejnění nabídky na pozici asistenta vedoucího. V těchto případech je personalistka nucena pozastavit vyhledávání a nabídky stáhnout. Za rok 2011 bylo na personálním odboru registrováno a zařazeno do evidence 630 uchazečů. V průměru se na jednu uveřejněnou nabídku volného místa přihlásilo 15 kandidátů (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012b).

Na odboru personalistiky není sledována úspěšnost jednotlivých způsobů vyhledávání zaměstnanců, ale personalistka vidí největší úspěšnost v inzerování na portálu jobs.cz. Následující graf (viz Graf 4) podává přibližný přehled o tom, jakým způsobem byli získáni zaměstnanci přijatí v roce 2011 do BLOCKU, a. s. Více než polovina přijatých zaměstnanců se dozvěděla o volném místě na pracovním portále, 15 % prostřednictvím úřadu práce a nejméně nově přijatých bylo získáno vyhledáváním v evidenci (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012b).



Graf 4 Způsoby získání zaměstnanců přijatých v roce 2011 (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012b)

9.3.4 Spolupráce se školami

Jako doplňkovou metodu získávání pracovníků firma využívá spolupráce s odbornými školami. Personální odbor má navázanou dlouholetou spolupráci při získávání zaměstnanců se středními školami ve Valašském Meziříčí, v první řadě mají zájem o studenty ze Střední průmyslové školy stavební, dále o studenty z Obchodní akademie a Střední průmyslové školy elektrotechnické. Studentům středních škol je nabízena možnost absolvovat ve společnosti **odbornou praxi**. Největší zájem o praxe je ze strany studentů SPŠS Valašské Meziříčí, se kterou má BLOCK, a. s. uzavřenou rámcovou smlouvu na celý školní rok. Rovněž v rámci spolupráce se SPŠS probíhají po předchozí domluvě v podniku organizované **exkurze studentů**, zejména v projekci na vzduchotechniku. V roce 2011 se praxe v BLOCKU, a. s. zúčastnilo 20 studentů.

Společnost nabízí studentům vysokých škol odborné praxe a pomoc při **zpracování bakalářských a diplomových prací**.

Studentům jsou nabízeny také **letní brigády** nejčastěji na pomocné administrativní a projekční práce. Dle personalistky jsou brigády přednostně nabízeny dětem zaměstnanců.

Spolupráce se školami je dle personalistky výhodná, studenti pomocí praxí a exkurzí získávají zkušenosti a jistotu, že v jejich regionu existuje firma, ve které by mohli pracovat v jejich vystudovaném oboru. Od studentů vysokých škol může firma dostat zajímavá doporučení (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012a).

Autorka bakalářské práce ve společnosti BLOCK, a. s. vykonávala povinnou školní praxi během studia na OA a spolupracovala s personalistkou při zpracování bakalářské práce.

Z osobních zkušeností lze kladně hodnotit ochotný a přátelský přístup ke studentovi a množství poskytnutého času a informací pro studenty.

9.4 Výběrové řízení v BLOCK, a. s.

Při výběru nového zaměstnance jsou společnostmi využívány tři základní metody výběru. Jedná se o životopis, výběrový pohovor a výběrové testy. Tyto metody budou podrobněji popsány v postupu výběrového řízení. Personalistka nepřihlíží k pracovním posudkům a referencím. Stejně jak bylo uvedeno v teoretické části, firma je považuje za málo spolehlivé. Dokonce ani zaměstnanci, kteří odcházejí ze společnosti BLOCK, a. s., nevyžadují posudky. Výjimkou jsou případy z roku 2009, kdy zaměstnanci požadovali posudky s vysvětlením, že byli propuštěni z důvodu finanční krize (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012a).

Výběrové řízení probíhá v organizaci v následujících krocích:

1. Zkoumání životopisů.

Životopis je ve společnosti základní metodou výběru a zároveň podmínkou k přijetí, protože je vyžadován po každém uchazeči. Jak již bylo řečeno, formou životopisů zasílaných na e-mail uchazeči žádají o přijetí do zaměstnání. Firma nevyžaduje motivační dopis, jak je to zvykem v jiných organizacích. Přesto kandidáti považují motivační dopis za vhodné doplnění k žádosti o zaměstnání a často jej k životopisu automaticky přikládají.

Pouze na základě životopisu jsou přijímáni uchazeči na nižší pracovní pozice. Ostatní uchazeči se musí zúčastnit výběrového pohovoru.

V prvním kole výběrového řízení dochází k vytřídění nevhodných uchazečů. Personalistka porovnává životopisy s požadavky v inzerátu a vyřazuje uchazeče, kteří tyto požadavky nesplňují. Nevyhovující kandidáti jsou informováni nejčastěji e-mailem, jehož obsah poskytuje *příloha P VIII*.

Nastane-li případ, kdy uchazeč neuvede svůj e-mail, personalistka použije formulář určený k tomuto účelu se stejným obsahem a zašle jej poštou. Tímto způsobem se postupuje také u pozvání a sdělení k výběrovému řízení (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012b).

2. Oslovení a pozvání vybraných uchazečů.

Vhodní kandidáti, kteří splňují požadavky a byli personalistkou vybráni, obdrží pozvání k výběrovému pohovoru (viz *příloha P VIII*). Obvykle jsou uchazeči zváni v počtu 4 až 10

na jednu obsazovanou pozici. Časy pozvaných jsou rozdílné s intervaly po 45 minutách, které jsou vyhrazeny pro každého uchazeče. (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012b).

3. Výběrový pohovor.

Druhým kolem řízení je výběrový pohovor, který je při výběru pracovníka považován jako klíčový. Pohovor probíhá v kanceláři vedoucí personálního oddělení a účastní se ho komise, kterou tvoří personalistka, ředitel divize a přímý nadřízený. Během pohovoru jsou ověřovány údaje uvedené v uchazečově životopise prostřednictvím otázek nebo případných testů. Komise společně posuzuje různé stránky způsobilosti uchazeče, na jejichž základě rozhoduje o přijetí.

Pohovor má polostrukturovanou formu a je veden personalistkou. Personalistka klade otázky podle zpracovaného formuláře k hodnocení průběhu pohovoru, jehož zjednodušenou formu zobrazuje *příloha P IX*. Ostatní členové kladou doplňující otázky dle svého uvážení. Vzhledem k charakteru a požadavkům obsazovaného místa jsou některé otázky vynechány nebo naopak doplněny. Otázky jsou formulovány tak, aby společnost dostala přehled o uchazečových znalostech, dovednostech a schopnostech. Doplňující metodou k výběrovému pohovoru jsou u některých obsazovaných funkcí výběrové testy.

Uchazečovy odpovědi a poznámky jsou průběžně zaznamenávány personalistou a ředitelem divize do určeného formuláře. Na jeho konci je hodnotící tabulka, do které se udělují body podle vzdělání, praxe, práce s počítačem, jazykových znalostí, komunikačních schopností a jiných kritérií.

Samotný výběrový pohovor ve společnosti BLOCK, a. s., který neobsahuje výběrové testy, trvá přibližně 30 minut. Součástí pohovoru je rovněž poskytnutí informací uchazeči o organizaci a práci v ní a vymezení prostoru pro jeho dotazy (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012a).

4. Výběrové testy.

V případě, že jsou po uchazečích vyžadovány praktické dovednosti a znalosti, jsou uchazeči podrobeni výběrovým testům. Test vykonává uchazeč individuálně po ukončení pohovoru nejčastěji na jeho budoucím pracovišti se znalcem počítačových programů nebo cizích jazyků.

Nejčastěji se ověřuje, do jaké míry umí uchazeč pracovat s počítačem. Uchazeči jsou testováni v Office programech (Word, Excel), kde mají za úkol například zpracovat tabulku.

U testovaných se porovnává, nakolik si dokázali poradit se stejně zadaným úkolem ve stejném čase (15 minut).

Uchazeči, po kterých je vyžadována znalost cizího jazyka na vyšší úrovni, jsou podrobeni jazykové zkoušce, která se skládá z ústní a písemné části. S uchazečem je veden krátký pohovor v cizím jazyce, písemná část spočívá například v přeložení obchodního dopisu do angličtiny.

Dalším typem testů je například ovládání speciálních programů pro konstruktéry a projektanty. U konstruktérů je testována práce s programem Solidworks, projektanti absolvují malý dvacetiminutový test v programu AutoCad, ve kterém zpracovávají část zadání z textové podoby do výkresové části (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012b).

5. Výběr.

Po ukončení všech pohovorů a výběrových testů vykonává přímý nadřízený konečné rozhodnutí o přijetí na základě vlastního úsudku o uchazeči během pohovoru a bodového hodnocení personalistky a ředitele divize. Všem zúčastněným kandidátům zasílá personalistka sdělení k výběrovému řízení (viz *příloha PX*). Vybranému uchazeči je posláno oznámení o přijetí, ve kterém je mimo jiné informován o tom, kdy proběhne přijímací řízení a jaké doklady si má s sebou přinést. V případě, že vybraný kandidát místo odmítne, je zasláno oznámení kandidátovi na druhém místě (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012b).

6. Evidování záznamů z výběrových pohovorů.

Vedoucí personálního oddělení vede záznamy o každém vykonaném výběrovém řízení a archivuje je na odboru personalistiky po dobu 1 roku. Záznamy nepřijatých kandidátů jsou zařazeny do evidence o uchazečích o zaměstnání, která byla zmíněna jako jeden ze způsobů získávání zaměstnanců. Záznamy z výběrového řízení vítězného kandidáta budou založeny do jeho osobní složky.

Záznamy z pohovorů obsahují:

- životopisy uchazečů, kteří prošli prvním kolem a byli pozváni k pohovoru,
- veškerou korespondenci s těmito uchazeči,
- formuláře o hodnocení průběhu pohovoru (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012a).

9.5 Přijímací řízení

Před samotným nástupním řízením je nový zaměstnanec pozván k návštěvě nového pracoviště, kde má možnost setkat se s vedoucím příslušného útvaru za účelem oboustranného rozšíření potřebných informací. V čase, který byl uveden v oznámení o přijetí, se zaměstnanec dostaví k přijímacímu řízení, které vykonává personalistka na odboru personalistiky.

K hlavním cílům přijímacího řízení patří uzavření pracovněprávního vztahu se zaměstnancem, vykonání dalších činností souvisejících s uzavřením pracovního poměru, založení osobního spisu zaměstnance a vyplnění dotazníku. Všechny formuláře včetně dotazníku a smlouvy, které budou se zaměstnancem vyplněny a podepsány, se zakládají do osobní složky zaměstnance a zaznamenávají do osobního spisu.

Před uzavřením pracovní smlouvy seznámí personalista nového zaměstnance:

- se strukturou společnosti,
- se základními informacemi o dceřiných společnostech v BLOCK Group,
- s právy a povinnostmi, které pro něho z pracovní smlouvy vyplynou,
- s pracovními a mzdovými podmínkami (Šedlbauerová, 2011).

9.5.1 Pracovní smlouva

Klíčovou činností přijímacího řízení je sepsání pracovní smlouvy, kterou vzniká pracovní poměr dnem sjednaným v této smlouvě. Pracovní smlouva se sjednává písemně na odboru personalistiky před nástupem zaměstnance do práce nebo nejpozději v den nástupu do práce. Smlouva má dvě vyhotovení, jedno vyhotovení je určeno zaměstnanci a druhé je uloženo v osobním spise zaměstnance. Pracovní smlouvu schvaluje a podepisuje generální ředitel společnosti nebo jím pověřený zástupce. V případě že se jedná o pracovní smlouvy generálního ředitele, vedoucích středisek 210, 250 a ředitelů divizí, musí být smlouva podepsána dvěma statutárními zástupci.

Zaměstnavatel se dohodne se zaměstnancem na povinných náležitostech, bez kterých by smlouva byla neplatná. Do února roku 2011 byla v každé smlouvě stanovena také výše mzdy. Nyní je u nových pracovníků mzda stanovena samostatným mzdovým výměrem (Šedlbauerová, 2011).

Ve společnosti BLOCK, a. s. jsou pracovní smlouvy uzavírány vždy na dobu určitou 1 rok se zkušební dobou v délce 3 měsíců. Výjimku může povolit jen generální ředitel a. s. Po

dvou letech dochází u 90 % zaměstnanců k prodloužení smlouvy na dobu neurčitou. (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012b).

9.5.2 Další možné druhy pracovních poměrů

V organizaci jsou běžně uzavírány dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Podklad pro uzavření dohody podává vedoucí útvaru, pro který bude práce vykonávána, na odbor personalistiky. Na základě podkladu odbor dohodu vyhotoví a sepiše ji s uchazečem (Šedlbauerová, 2011).

V tabulce (viz Tab. 8) jsou uvedeny počty dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr v letech 2009 až 2011. Nejvíce dohod o provedení práce bylo uzavřeno v roce 2011. Počet dohod o pracovní činnosti se pohyboval ve všech letech na stejné úrovni. Paní Šedlbauerová konstatovala, že přibližně v 50 % dohod se jednalo o studenty na brigádách.

Tab. 8 DPP a DPČ v letech 2009 – 2011 (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012b)

Rok	DPP	DPČ	Dohody celkem
2009	31	6	37
2010	33	6	39
2011	48	5	53

9.5.3 Další činnosti prováděné při nástupu do zaměstnání

Při nástupu do zaměstnání musí odbor personalistiky, mzdová účetní a příslušný vedoucí útvaru zajistit všechny další činnosti, které vyplývají ze vzniku pracovního poměru.

Odbor personalistiky zajišťuje:

- evidenci nového zaměstnance v programu TreeInfo včetně osobní karty a následné úpravy organizační struktury,
- evidenci v kartě Závodní preventivní péče,
- vstupní lékařskou prohlídku,
- vstupní školení BOZP a požární ochrany,
- vyhotovení formuláře pro vstupní školení na počítači (viz *příloha P XI*),
- seznámení s pravidly přístupu do počítačové sítě a internetu,
- vyhotovení formuláře pro vstupní školení v oblasti ochrany životního prostředí a formuláře pro hodnocení zaměstnance po zkušební době (viz *příloha P XII*),

- sepsání dohody o srážkách ze mzdy za stravenky, případně používání služebního mobilního telefonu k soukromým hovorům,
- založení osobního spisu (viz *příloha P XIII*).

Mzdová účetní přihlásí zaměstnance u příslušné zdravotní pojišťovny a OSSZ nejpozději do 8 dnů po nástupu do zaměstnání. Určí zaměstnanci nárok na dovolenou a založí mu povinnou evidenci pro mzdové účely.

Vedoucí útvaru zajistí, aby byl zaměstnanec řádně seznámen s veškerou předpisovou dokumentací, což je potvrzeno podpisem na záznamovém listu každého dokumentu. Na souhrnném formuláři „Seznámení nového zaměstnance se základní dokumentací“ podpisem zaměstnanec potvrzuje seznámení s předpisovou dokumentací společnosti, Kodexem společnosti, popisem práce, nápravnými opatřeními z interních a externích auditů na svém útvaru a nápravnými opatřeními vyplývajícími z reklamací na svém útvaru. Po konečném podepsání přímým nadřízeným je tento záznam předán na odbor personalistiky a založen do osobního spisu (Šedlbauerová, 2011).

9.6 Zařazení zaměstnance na požadované místo a adaptace

Po ukončení všech formálních náležitostí spojených s nástupem nového zaměstnance může být zaměstnanec zařazen na jeho místo. Přestože ve společnosti nemají písemně zpracovaný adaptační plán, je adaptaci věnována velká pozornost. Personalistka poznamenala, že každý zaměstnanec obdrží soubor směrnic, který slouží jako průvodce jeho adaptací.

Jak již bylo uvedeno výše, personalistka informuje zaměstnance o základních informacích o společnosti ještě před uzavření pracovního poměru. Ostatní informace podává novému zaměstnanci jeho přímý nadřízený, který má jeho adaptaci ve firmě plně ve svých rukou. V první pracovní den provede nadřízený zaměstnance po celém pracovišti a seznámí jej s kolegy. Během prvních měsíců nováček pracuje pod dohledem a zvýšenou kontrolou ze strany vedoucího.

Po uplynutí zkušební doby je každý zaměstnanec hodnocen svým nadřízeným ve formuláři k tomu určeném (viz *příloha P XIII*), kde je rovněž rozhodnuto, zda je zaměstnanec schopen vykonávat svou práci a zda zůstává v pracovním poměru (Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012b).

Podrobnější informace o problematice adaptace zaměstnanců budou zjištěny vlastním šetřením prostřednictvím rozhovorů s nově přijatými pracovníky.

10 VLASTNÍ ŠETŘENÍ

V rámci analýzy bylo provedeno vlastní šetření formou polostrukturovaných rozhovorů s nově přijatými zaměstnanci a personalistkou. Dále se autorka osobně zúčastnila výběrového řízení, aby mohla srovnat vlastní pocity z výběrového pohovoru s dojmy oslovených zaměstnanců.

Rozhovory se zaměstnanci

Cílem rozhovorů bylo zejména ověření, zda průběh výběrového řízení a adaptace ve společnosti BLOCK, a. s. probíhá stejně, jak je popsáno v analytické části, která je založena na odpovědích personalistky firmy a směrnici „Řízení lidských zdrojů“. Rozhovory se zaměstnanci probíhaly v období 5. března až 20. března v prostorách firmy BLOCK, a. s. Výzkumným souborem bylo 40 zaměstnanců přijatých během roku 2011. Ze souboru bylo osloveno 8 nově přijatých zaměstnanců, 4 ženy a 4 muži ve věkovém rozmezí 25 – 45 let. K výběru byla použita metoda záměrného výběru přes personalistku a prostého záměrného výběru. Každý zaměstnanec odpovídal na 11 otevřených otázek (struktura rozhovorů je uvedena v *příloze P XIV*), což trvalo přibližně 20 minut. Během rozhovoru byly zapisovány poznámky, které byly následně zpracovány metodou prostého výčtu. Prostřednictvím metody je vyjadřována vlastnost určitého jevu, která se týká např. toho, jak často se daný jev vyskytl či v jakém poměru výskytu byl k jinému jevu (Miovský, 2006).

Závěry z rozhovorů se zaměstnanci jsou následující. Většina se dozvěděla o volném pracovním místě od svého známého, nejčastěji stávajícího zaměstnance. K hlavním důvodům ucházení o práci ve společnosti byl zájem o práci v oboru, získání praxe a stálého zaměstnání po ukončení studia. V jednom případě společnost sama oslovila zaměstnance, který zde již dříve pracoval. Ti, kteří se zúčastnili výběrového pohovoru, pochvalovali systematický profesionální postup, časovou nenáročnost a dostatečné vymezení času a prostoru pro výběrové testy. Komise se skládala vždy ze tří členů (personalistky, vedoucího útvaru a ředitele divize). Atmosféra se odvíjela podle zúčastněných v komisi, ale personalistka vždy dodávala přátelskou atmosféru a podporu. Otázky, které kladli nejčastěji dva nadřízení, byly srozumitelné a nijak obtěžující.

Všechny formální náležitosti přijímacího řízení proběhly, tak jak bylo popsáno v kapitole „Přijímací řízení“ (viz kap. 9.5). Rovněž byli téměř všichni zaměstnanci v den nástupu do práce provedeni svým nadřízeným po společnosti a seznámeni s klíčovými pracovníky. Náplň práce byla zaměstnancům sdělena vedoucím odboru a předáním popisu pracovního

místa. Dále všichni obdrželi obsáhlý soubor předpisové dokumentace, který museli v co nejkratším čase nastudovat. Nejčastěji byl využíván základní nástroj zaškolování, a to praktický zácvik v místě výkonu práce. Oporou pro zaměstnance byl jeho nadřízený, který mu ochotně pomáhal se zaškolováním, zodpovídal na dotazy a prováděl hodnocení. U některých profesí (např. u manažerů staveb) nebyl zaměstnanec v přímém kontaktu s vedoucím útvaru během výkonu své práce, proto odpovědnost za zaškolení zaměstnance přebral vedoucí kolektivu (vedoucí manažer stavby). Adaptace byla založena z velké části na samostudiu směrnic, vlastním úsilí a schopnosti se ptát. Zaměstnanci, kteří především nebyli dostatečně seznámeni s kolegy nebo nebyli schopni si zapamatovat velké množství jmen najednou, postrádali na firemním intranetu fotografie zaměstnanců.

Rozhovor s personalistkou

Jako doplňková metoda k vlastnímu šetření byl zvolen dvacetiminutový rozhovor s personalistkou Jarmilou Šedlbauerovou, který se uskutečnil dne 12. března 2012 na odboru personalistiky. Během rozhovoru byla přiblížena její cesta k personalistice a získány odpovědi na řadu dalších otázek týkajících se lidských zdrojů.

Dříve byla personální práce ve společnosti BLOCK, a. s. v kompetenci mzdové účetní. V roce 1999 se personalistika od mzdové agendy oddělila a bylo nutné obsadit nově vzniklé pracovní místo personalisty. Paní Šedlbauerová, která do té doby pracovala v BLOCK, a. s. na místě asistentky ředitele, byla přesunuta na místo personalistky, kde nyní pracuje již třináctým rokem. Dříve paní Šedlbauerová pracovala jako administrativní pracovnice, asistentka ekonoma a pokladní. Z těchto poznatků vyplývá, že cestou k nynější pozici, získala personalistka dostatek zkušeností, které může nyní uplatňovat. Od jejího nástupu na personální odbor bylo uskutečněno několik zásadních změn. Došlo k celkovému propracování systému výběrového řízení a většímu využívání internetu při vyhledávání nových zaměstnanců. V roce 1999 byla instalována nová verze programu TreeInfo, ve kterém byla pro personální úsek zpracována agenda evidence osobních údajů zaměstnanců s vazbou na pracovní smlouvy a personální agendu. Program byl také vylepšen o to, že u jednotlivých zaměstnanců upozorňuje na zákonem stanovené lékařské prohlídky, školení BOZP a periodické hodnocení.

V odpovědi na otázku: „Máte pocit, že by mohlo na personálním odboru pracovat více zaměstnanců?“, personalistka konstatovala: „*Pocit s přibývajícím lidmi sice narůstá, ale v důsledku si vystačím sama. Asistentka by se mi hodila, ale domnívám se, že je to pro firmu zbytečné*“.

Bylo zjištěno, že má firma problém s hledáním vhodných kandidátů na pozici „Projektant vzduchotechniky“. Podle personalistky se hlásí na toto místo málo adeptů, protože se jedná o velmi specifický obor, po jehož vystudování absolventi často zůstávají v místě studia. Naopak přemíra uchazečů se hlásí na nižší pozice typu asistent a účetní.

Bylo řečeno, že společnost má zájem o mladé absolventy, ale záleží na místu, které je obsazováno. Na každém útvaru pracuje část absolventů a část zkušených zaměstnanců s předchozí praxí. Rovněž byl odhalen názor paní Šedlbauerové na získávání zaměstnanců z úřadu práce: „*System úřadu práce se změnil, dříve nám posílali téměř každého, často si lidé chodili jen pro razítka, ale to je historie*“. Pokud přijatý zaměstnanec prošel výběrovým řízením, nevidí personalistka rozdíl mezi přijatými zaměstnanci, ať už byli přijati z jakéhokoliv zdroje. Během diskuze ohledně školení vedoucích útvarů podílejících se na výběru nového zaměstnance, bylo zjištěno, že tito vedoucí byli zaškoleni v oblasti manažerských, obchodních a komunikačních dovedností. Školení probíhalo během roku 2010 a 2011 v rámci projektu „Školení je šance“ dotovaného z EU, do kterého bylo zapojeno celkem 76 osob.

Paní Jarmila Šedlbauerová je na místě personalistky spokojená a v oblasti personálního řízení ve společnosti BLOCK, a. s. by nic zásadního neměnila. Přesto by byla vděčná za jakékoliv návrhy ke zlepšení práce na personálním odboru. Připustila, že by se mohl hodit personální program, který by ulehčil její práci zejména při zpracování statistických údajů.

Osobní účast u výběrového řízení

Cílem osobní účasti u výběrového řízení bylo ověření toho, zda výběrový proces probíhá ve skutečnosti stejně, jak byl popisován personalistkou a přijatými zaměstnanci. Výběrové řízení na pozici investičního referenta proběhlo dne 12. 4. 2012 od 8:00 do 12:00. Pohovoru se zúčastnili 4 uchazeči z 5 pozvaných. Komise byla tvořena personalistkou, vedoucím útvaru a zaměstnancem, který opouštěl obsazované místo z důvodu přesunu do jiného pracoviště. Personalistka kladla úvodní otázky a seznámila uchazeče s obecnými informacemi o firmě. Vedoucí mimo dotazování podal informace o náplni práce, pracovním místě a po pohovoru otestoval uchazečovu schopnost práce s počítačem na jeho útvaru. Po ukončení všech pohovorů a testů se komise bez problémů dohodla na výběru nejvhodnějšího uchazeče, se kterým bylo zahájeno přijímací řízení. K jednoznačnému výběru přispělo testování v Excelu, kde splnil požadavky pouze 1 kandidát. Lze konstatovat, že celkový průběh pohovoru (atmosféra, časová náročnost, kladení otázek, atd.) korespondoval s výpovědí personalistky i zaměstnanců.

11 SHRNUÍ A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY

Po prostudování všech poskytovaných interních materiálů, rozhovorech s personalistkou, analytikem a zaměstnanci a osobní účasti u výběrového řízení, lze konstatovat, že systém přijímání zaměstnanců ve společnosti BLOCK, a. s. je zpracován na vysoké úrovni a nemá závažnější nedostatky. Přesto tato kapitola odhaluje drobné mezery v systému, pro které budou v následující kapitole (viz kap. 12) navržena doporučení k jejich odstranění.

Nositelem personálního řízení ve společnosti BLOCK, a. s. je personální odbor, který má na starosti personalistka Jarmila Šedlbauerová. Při přijímání zaměstnanců personalistka spolupracuje se mzdovou účetní a vedoucími jednotlivých útvarů.

Velmi pozitivně lze hodnotit propracovanou organizaci a spolupráci při vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Celkový systém přijímání zaměstnanců v BLOCK, a. s. se téměř shoduje s postupem popisovaným v teoretické části a probíhá v souladu se zákonem. Avšak praxe je někdy mnohem složitější, než se může na první pohled zdát. Ze strany zaměstnanců bylo potvrzeno, že během celého procesu – od výběrového řízení po adaptaci k nim společnost přistupuje přátelsky a ochotně. Lze říci, že personalistka zavedla přehledný systém evidence s kvalitně zpracovanými formuláři, které byly navrženy v celopodnikovém počítačovém programu TreeInfo. Za nedostatek lze považovat chybějící program speciálně určený pro personální účely, který by mohl usnadnit personalistce práci například při zpracovávání statistických dat.

Počet zaměstnanců od roku 2009 roste, na konci roku 2011 bylo ve společnosti zaměstnáno 184 kmenových zaměstnanců a předpokládá se zvyšování stavů i v dalších letech. Zaměstnanci mají tendenci setrvávat delší dobu ve firmě a jejich míra fluktuace se pohybuje okolo 8 %, což lze hodnotit pozitivně v porovnání s doporučenými hodnotami a průměrem v ČR.

Za nedostatečné může být považováno však to, že společnost dlouhodobě nesleduje míru fluktuace u zaměstnanců a nevede přehled o příčinách jejich odchodů. Firma by měla mít fluktuaci pod kontrolou, aby mohla případně řídit její výši a strukturu. Evidování příčin odchodů je důležité pro sledování dobrovolné fluktuace, která by mohla při vyšších číslech znamenat pro podnik problém. Na základě poznatků o důvodech odchodů by poté mohly být přijata taková opatření, která by problémům mohla předcházet.

11.1 Získávání zaměstnanců

Firma využívá různé zdroje a metody při získávání a výběru zaměstnanců, přičemž lze konstatovat, že vybrané metody jsou používány v souladu s teoretickými poznatky.

Při vyhledávání zaměstnanců dává společnost přednost zaměstnancům z vlastních řad firmy, kteří mohou být povýšeni či přesunuti na jiné pracovní místo. Je tak zaměstnancům nejen umožněn kariérní růst, ale dochází také k úspoře času a nákladů za nábor a adaptaci pracovníků z externích zdrojů. K lepšímu nalezení vhodného kandidáta z vnitřních zdrojů by firma mohla použít vývěsky o volném pracovním místu na všech pracovištích BLOCK, a. s., což dosud nebylo zvykem.

V případě vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů se firmě nejvíce osvědčilo inzerování na pracovním portálu jobs.cz. Pozitivně lze hodnotit využití nízkonákladových metod k získávání nových zaměstnanců, a to vyhledávání v přehledné evidenci uchazečů, využití služeb úřadu práce a zveřejňování nabídek práce na vlastních webových stránkách. Mimo jiné firma publikuje inzeráty v týdeníku Jalovec, čímž upřednostňuje uchazeče z regionu. Inzerce volných pracovních míst obsahují veškeré důležité náležitosti, za výhodné lze považovat obsažení motivační složky, která může přilákat více uchazečů.

Přínosem pro firmu je spolupráce s odbornými školami (zejména se SPŠS Valašské Meziříčí), při které společnost nabízí studentům možnost aktivně využít jejich znalosti a dovednosti. Je možné být v kontaktu se studenty, vychovat si tak potenciálního pracovníka, a tím v budoucnu zkrátit dobu jeho zaškolování a seznamování s firmou.

Během vlastního šetření bylo zjištěno, že má firma problém s hledáním vhodných kandidátů na pozici „Projektant vzduchotechniky“. V tomto případě lze předpokládat, že firma nedostatečně využívá alternativních způsobů k nalezení správného uchazeče na tuto pozici. Bylo by vhodné zahájit spolupráci s vysokými školami technického zaměření, účastnit se veletrhů pracovních příležitostí nebo zahájit pracovní stáže.

11.2 Výběr zaměstnanců

Základní metodou výběru ve společnosti BLOCK, a. s. je zkoumání na základě životopisu. To, že společnost vyžaduje životopis po každém uchazeči, může představovat usnadnění samotného výběru u nižších pozic nebo vytřízení nevhodných uchazečů při obsazování kvalifikovanějších míst. Za nedostatek lze považovat to, že po uchazečích nejsou vyžadovány motivační dopisy. Motivační dopisy by mohly být využívány jako doplňková metoda.

Naopak skutečnost, že personalistka nepřihlíží k pracovním posudkům a referencím je logická, protože i v literatuře jsou tyto metody považovány za málo spolehlivé.

Veškerá korespondence s uchazeči během výběrového řízení probíhá v elektronické podobě, což představuje pro personalistku ušetření času i nákladů.

Silnou stránkou výběrového řízení je kombinace výběrového pohovoru a testů. Pomocí testů může být u kandidáta ověřeno, zda údaje uvedené v životopise odpovídají skutečnosti. Dle odpovědí zaměstnanců a vlastních postřehů autorky práce je výběrové řízení po organizační stránce velmi dobře zpracováno. To, že jsou uchazeči zváni v rozdílných časech, umožňuje individuální přístup ke každému z nich. Pohovor je veden v polostrukturované formě, přičemž se opírá o strukturu otázek v hodnotícím formuláři. Pokládání stejných otázek ve stejném pořadí všem adeptům je výhodné z hlediska objektivního hodnocení a lepšího srovnání. Výběrové testy jsou podle zaměstnanců málo stresové, je vymezeno dostatečné množství času a vlastního prostoru. Stejně vymezení času rovněž umožňuje objektivní vyhodnocení všech uchazečů.

Jediný nedostatek z výběrového řízení lze vidět v tom, že vedoucí útvarů, kteří se z velké části podílí na konečném rozhodnutí, nebyli proškoleni v oblasti řízení lidských zdrojů.

11.3 Příjem zaměstnance a jeho adaptace ve firmě

Před nástupním řízením je nový zaměstnanec pozván k návštěvě svého pracoviště, což lze hodnotit pozitivně, protože má zaměstnanec možnost blíže se seznámit se svým pracovním místem a nadřízeným. V úvodu nástupního řízení je nováček obeznámen s hlavními informacemi o podniku. Tady lze podotknout, že informace jsou podávány pouze v ústní podobě a nemusí být ve stresu vůbec vnímány. Proto by bylo vhodné tyto informace předat zaměstnanci také písemnou formou.

Cílem přijímacího řízení je uzavření pracovněprávního vztahu se zaměstnancem. Personalistka ve spolupráci se mzdovou účetní a vedoucím útvaru dále vykonávají ostatní činnosti související s uzavřením pracovního poměru, které se shodují s formálními náležitostmi přijímacího řízení popisovanými v teoretické části (viz kap. 4.3).

Velmi kladně lze hodnotit, že po ukončení formálních náležitostí, udělá téměř každý nadřízený se zaměstnancem „kolečko“ po firmě, které přispěje k rychlejšímu zorientování ve struktuře společnosti, interních procesech a návaznosti procesů a rychlejšímu sžití s firemní kulturou. V další části adaptačního procesu je nováček pod kontrolou a vedením nadříze-

ného a ve volném čase studuje směrnice, které mu mají pomoci s adaptací. Zde lze ocenit, že vedoucí útvarů byli proškoleni v oblasti vedení a po zkušební době provádějí písemné hodnocení adaptačního procesu.

Prostřednictvím vlastního šetření však byly ze strany zaměstnanců zjištěny určité nedostatky z období adaptace. Téměř všichni měli problém se studováním velkého množství informací ze souboru směrnic a pro některé nováčky bylo obtížné najít organogram a telefonní seznam na firemním intranetu, který navíc neobsahuje fotografie zaměstnanců pro lepší orientaci. Autorka bakalářské práce dále postrádá písemně zpracovaný orientační plán adaptačního procesu pro nové zaměstnance a po organizační stránce lépe propracované a častější hodnotící pohovory jako zpětnou vazbu na to, jak adaptační proces vnímají noví zaměstnanci.

Lepší přehled o zjištěných silných a slabých stránkách procesu přijímání zaměstnanců ve společnosti BLOCK, a. s. udává následující tabulka (viz tab. 9).

Tab. 9 Přednosti a nedostatky systému přijímání zaměstnanců ve společnosti BLOCK, a. s. (vlastní zpracování)

PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
<ul style="list-style-type: none"> • Propracovaná organizace při vyhledávání, výběru, přijímání a adaptaci zaměstnance. • Pečlivě vedená evidence. • Upřednostňování zaměstnanců z vlastních zdrojů. • Využívání nízkonákladových metod k vyhledávání zaměstnanců. • Inzerce obsahují veškeré podstatné náležitosti včetně motivační složky pro uchazeče. • Spolupráce se školami. • Životopis požadovaný po všech uchazečích. • Elektronická komunikace s uchazeči. • Kombinace výběrového pohovoru s testy. • Objektivní hodnocení uchazečů. • Návštěva uchazeče před nástupním řízením. • „Kolečko“ po firmě s nováčkem. • Ochota ze strany nadřízených. • Hodnocení adaptačního procesu. • Školení vedoucích útvarů v oblasti vedení. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chybějící personální program. • Není sledována míra fluktuace a stability zaměstnanců, příčiny odchodů a úspěšnost jednotlivých metod vyhledávání. • Nevyužívají se vývěšky ve firmě. • Nedostatečné využívání zdrojů při obsazování pozice „Projektant vzduchotechniky“. • Po uchazečích nejsou vyžadovány motivační dopisy. • Vedoucí útvarů nebyli proškoleni v personální oblasti. • Informace o společnosti jsou předávány pouze v ústní formě. • Není písemně zpracován orientační plán adaptačního procesu. • Chybějící fotografie u organogramu a telefonního seznamu. • Po organizační stránce málo propracované hodnotící pohovory jako zpětná vazba na adaptační proces.

12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Po získání všech teoretických i praktických poznatků v oblasti přijímání zaměstnanců budou v této kapitole pro firmu navržena doporučení, která v případě využití přispějí k eliminaci odhalených nedostatků v systému přijímání zaměstnanců a přispějí k jeho celkovému zkvalitnění.

12.1 Využití personálního informačního systému

Vzhledem k tomu, že na personálním odboru není k dispozici program speciálně určený k personálnímu řízení, je účelné firmě doporučit využití vhodného personálního informačního systému. Tento systém by usnadnil personalistce práci, umožnil její zkvalitnění a mohl přispět k úspoře nákladů i času. Společnost by mohla prostřednictvím nového softwaru zkvalitnit práci především v těchto oblastech:

- **Vedení papírové evidence nahradit evidencí elektronickou** (snadnější manipulace, rychlejší přístup, přehlednější uspořádání informací, snížení rizika ztráty dokumentů, ušetření nákladů na tisk a prostoru).
- **Statistické vyhodnocování personálních údajů s využitím softwaru** (lepší předpoklady pro rozhodování, personální plánování a prognózy).
- **Vytváření analýz a sledování důležitých ukazatelů** (analýza úspěšnosti jednotlivých metod vyhledávání zaměstnanců, analýza nákladů spojených s náborem, analýza příčin odchodů, hodnocení procesu přijímání zaměstnanců, výpočty míry fluktuace a stability).
- **Přehled struktury zaměstnanců** (podle věku, vzdělání, profese).

V ČR se na trhu s personálními informačními systémy nachází řada firem. Jako příklad lze uvést společnosti s ručením omezeným KS-program, Kvasar, Nugget SW, RON Software a DATAMIX Solution (HR server, ©2001-2012). Na základě porovnání programů poskytovaných těmito firmami podle stanovených kritérií (viz *příloha XV*) s přihlédnutím k výše uvedeným návrhům na zlepšení lze společnosti BLOCK, a. s. doporučit modul Personalistika od firmy **Nugget SW, s. r. o.** Více informací o modulu je uvedeno v *příloze P XVI*.

12.2 Rozšíření informovanosti o pracovních místech

Na základě analýzy vyhledávání zaměstnanců by společnost měla rozšířit informace o pracovních místech využitím těchto metod:

- **Vývěšky s nabídkou volného pracovního místa.**

V případě obsazování pracovního místa z vnitřních zdrojů by bylo vhodné použít vývěšky s nabídkou volného místa v prostorách firmy BLOCK, a. s. Tyto vývěšky by měly být umístěny při vchodu do všech pracovišť firmy, kde prochází nejvíce zaměstnanců, a firemních nástěnkách. Nabídka by obsahovala stejné náležitosti jako inzerce, avšak bylo by doplněno, že se hledá vhodný kandidát z řad současných zaměstnanců společnosti.

- **Metody získávání zaměstnanců na pozici „Projektant vzduchotechniky“.**

Během rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že má společnost problém s obsazováním pozice projektanta vzduchotechniky. Vzhledem k tomu, že se na pozici hlásí málo schopných kandidátů, měla by společnost v tomto případě rozšířit využití metod z externích zdrojů.

Nabízí se zahájení spolupráce s vysokými školami s tímto zaměřením. Nejjednodušší a nejlevnější možností by bylo **vyvěšení inzerátů s nabídkou zaměstnání na nástěnkách nebo webových stránkách** těchto škol.

Dalším doporučením je spolupráce v podobě **stáže** pro studenty a absolventy vysokých škol. Cílem programu by bylo vychování perspektivního zaměstnance na požadované pracovní místo. Společnost by v zálozce kariéra doplnila nabídku stáže na pozici projektanta vzduchotechniky. Zde by se uchazeči dozvěděli, jaké jsou požadavky pro přijetí, co společnost nabízí, jakým způsobem se přihlásit a další důležité podmínky stáže. S vybraným kandidátem by byla uzavřena smlouva na 1 rok s úvazkem 2 dny týdně. V úvodu by vybraný kandidát prošel zahajovacím vzdělávacím výcvikem, poté by mu byl přidělen mentor (současný projektant), který by ho zapojoval do práce na projektech a zadával mu samostatné úkoly. Po absolvování stáže, v závislosti na získaných zkušenostech, znalostech a možnostech firmy, by bylo možné absolventovi nabídnout práci na plný úvazek.

12.3 Vyžadování motivačních dopisů po uchazečích

Firma dosud nevyžadovala po uchazečích motivační dopisy. Motivační dopis však může stejně jako životopis usnadnit fázi výběru zaměstnanců. Není podmínkou, aby si personalistka vždy motivační dopis přečetla. V případě, kdy by váhala nad výběrem z více životopisů, přispělo by studování formulace dopisu a kvalita písemného projevu k odhalení osobnosti uchazeče a lepšímu rozhodnutí. Výhodné by bylo požadovat po kandidátech, od

kterých se předpokládá znalost cizího jazyka, aby napsali motivační dopis v cizím jazyce, který by navíc ověřil jejich jazykové znalosti.

12.4 Školení vedoucích odborů v oblasti personálního řízení

Prostřednictvím vlastního šetření bylo odhaleno, že vedoucí jednotlivých útvarů, kteří se z velké míry podílejí na výběru zaměstnance, nebyli proškoleni v oblasti personálního řízení. Autorka práce navrhuje, aby se všichni vedoucí zúčastnili školení se zaměřením na výběr zaměstnanců a adaptaci.

Ke známým firmám v ČR, které nabízí školení a vzdělávací kurzy v oblasti personální práce, patří například tyto společnosti:

- Tutor, s. r. o.
- Gradua-cegos, s. r. o.
- Top vision, s. r. o.
- ICV - Institut certifikovaného vzdělávání, s. r. o.
- DMC management consulting s. r. o. (HR server, ©2001-2012)

Co se týká ceny a místa výkonu školení, jeví se jako nejvhodnější využití služeb společnosti DMC management consulting, která organizuje komplexní program pro personalisty, manažery i majitele firem. Z nabízených programů firmy DMC by byl pro vedoucí útvarů nejvhodnější jeden a půl denní program s názvem „Nábor zaměstnanců“, jehož cílem je připravit účastníky na efektivní výběr zaměstnanců a jejich stabilizaci v prvních měsících ve společnosti. Kurz je veden manažery v oblasti řízení lidských zdrojů formou propojení moderních metod s praktickými příklady. Cena programu je 6 600 Kč a je konán i mimo jiné v Ostravě, která je pro BLOCK dostupnější než Brno nebo Praha, kde probíhá většina podobně zaměřených školení. Vzhledem k tomu, že jsou ve společnosti BLOCK, a. s. nyní 4 vedoucí odborů, náklady za toto školení by představovaly celkem 26 400 Kč (DMC management consulting, ©2010).

12.5 Fotografie zaměstnanců v organogramu a na firemní síti

Ze strany nově přijatých zaměstnanců byla odhalena slabá stránka, která se týká zejména adaptačního procesu. Zaměstnanci postrádají v celopodnikovém systému Treeinfo fotografie zaměstnanců BLOCK, a. s. Na firemní síti je dostupný pouze organogram a telefonní seznam se jmény. Organizační schéma je vhodné doplnit o fotografie uvedených zaměstnanců a předat nováčkovi při nástupu do zaměstnání. Pro ještě lepší orientaci o tom, kdo ve

firmě pracuje, by bylo přínosné, aby byl každý zaměstnanec vyfotografován a „vyvěšen“ na firemní síti Treeinfo. Fotografie se jménem by mohla být doplněna o stručnou pracovní náplň a zpestřena zaměstnancovým mottem.

12.6 Orientační plán adaptačního procesu pro nové zaměstnance

Na základě analýzy lze konstatovat, že ve společnosti probíhá adaptace nového zaměstnance bez závažnějších problémů. Avšak společnost BLOCK, a. s. by měla mít písemně zpracovaný orientační plán adaptačního procesu, který by zajistil konzistentní a systematický přístup ke všem novým lidem. Adaptační proces by měl být jasně strukturovaný. V příloze *P XVII* je uveden návrh struktury orientačního plánu, který by mohl určovat postup adaptace nového zaměstnance a zabezpečovat tak jeho začlenění do společnosti. Při zpracování bylo vycházeno z dosavadního procesu probíhajícího ve společnosti. Návrh se liší v tom, že poskytované informace o podniku budou zaměstnanci podávány v ústní i písemné formě. Dále hodnocení adaptačního procesu bude uskutečňováno již po prvním měsíci adaptace ve formě hodnotícího pohovoru a konečné hodnocení po zkušební době bude rozšířeno rovněž o hodnotící pohovor se zaměstnancem. Takto zpracovaný orientační plán adaptačního procesu by obdržel každý zaměstnanec ještě před uzavřením pracovního poměru při první návštěvě nového pracoviště.

12.7 Častější a propracovanější hodnotící pohovory

Pro zdokonalení zpětné vazby k novému pracovníkovi by bylo vhodné doplnit adaptační proces o častější hodnotící pohovory mezi vedoucím a novým zaměstnancem, při kterých by se nejen hodnotilo plnění svěřených úkolů a pracovních výsledků, ale zjišťovalo by se očekávání nového pracovníka, řešily by se případné problémy, dotazy a nápady. Během adaptačního procesu by měly být 2 hodnotící pohovory, jeden po ukončení prvního měsíce a druhý na konci adaptační doby. Podle získaných informací z hodnocení lze na konci zkušební doby lépe plánovat další rozvoj nováčka. To vše by mohlo přispět u zaměstnanců k větší motivaci (Kazdová, 2012).

Řízený a písemně zpracovaný adaptační proces doplněný o navržené hodnotící pohovory má pomoci rychlejšímu dosažení požadovaných pracovních výsledků a rychlejšímu sladění s firemní kulturou. Rovněž by mohl přispět ke snížení fluktuace nových zaměstnanců, což by znamenalo ušetření nákladů na opakované vyhledávání nových pracovníků.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na přijímání zaměstnanců ve společnosti BLOCK, a. s. Hlavním cílem práce bylo analyzovat v této společnosti systém vyhledávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců a na základě analýzy navrhnout pro firmu doporučení.

S pomocí poznatků z odborné literatury byla zpracována teoretická část bakalářské práce, ve které byl charakterizován proces přijímání zaměstnanců podle jednotlivých autorů. Z teoretické části bylo vycházeno při tvorbě praktické části, ve které byla provedena analýza současného stavu systému přijímání zaměstnanců ve společnosti BLOCK, a. s. Podkladem pro vypracování analýzy byly nejen teoretické znalosti, ale také materiály a informace poskytované personalistkou a získané prostřednictvím vlastního šetření. Šetření probíhalo formou polostrukturovaných rozhovorů s personalistkou, nově přijatými zaměstnanci a osobní účastí u výběrového řízení.

Z analýzy je patrné, že systém přijímání pracovníků v BLOCK, a. s. probíhá na profesionální úrovni a nemá závažnější nedostatky. Opravdovou silnou stránkou společnosti je po organizační stránce kvalitně propracovaný průběh procesu přijímání nového zaměstnance a pečlivé vedení personální evidence. Z vlastního šetření vyplynulo, že velkou předností společnosti je přátelský přístup a ochota ze strany personalistky i vedoucích útvarů. Uchazečům rovněž vyhovuje způsob, jakým probíhá výběrové řízení. Společnost nemá kromě jedné výjimky problém s obsazováním volných pracovních míst ani vysokou fluktuací. Jako další výhody procesu lze uvést například využívání nízkonákladových metod k vyhledávání zaměstnanců, dobře navržené inzerce, spolupráce se školami nebo provázení nového zaměstnance po firmě. Naopak na základě analýzy adaptace zaměstnanců bylo zjištěno, že by společnost mohla lépe propracovat adaptační proces nového zaměstnance.

V poslední části byly na základě odhalených drobných nedostatků uvedeny návrhy, které by společnost mohla využít pro zdokonalení současného systému přijímání pracovníků. Zkvalitnění systému by mohlo být zejména v oblastech: využití personálního informačního systému, rozšíření informovanosti o volných pracovních místech, vyžadování motivačních dopisů po uchazečích, proškolení vedoucích útvarů v oblasti personálního řízení a lepší propracování adaptačního procesu v podobě písemně zpracovaného orientačního plánu, doplnění častějších hodnotících pohovorů a fotografií zaměstnanců na firemním intranetu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace a periodika

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of humanresource management practice*. 9th ed. London: KoganPage. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; MATEICIUS, Aleš, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CPBooks. ISBN 80-251-0374-9.

CLEGG, Brian, 2005. *Vedení pohovoru*. Vyd. 1. Brno: CPBooks. ISBN 80-251-0616-0.

DALE, Margeret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress. ISBN 978-80-251-1522-0.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: KeyPublishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret; HOOK, Caroline, 2005. *Personalistika*. Vyd. 1. Brno: CPBooks. ISBN 80-722-6515-6.

HRYCIOW, Marek, 2001. Personální kosmetika aneb neefektivní nábor. *HRM*. Březen-duben 2001, č. 2/11. ISSN 1801-4690.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

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

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd. 4. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9389-2.

LUDLOW, Ron; PANTON, Fergus, 1995. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-7169-252-2.

MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.

STÝBLO, Jiří, 1994. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex. ISBN 80-85780-06-2.

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

TAYLOR, Stephen, 2002. *Peopleresourcing*. 2nd ed. Great Britain: CIPD Publishing. ISBN 0-852-92937-4.

URBAN, Jan, 2011. Jak se vyvarovat chyb při výběru zaměstnanců. *HRM*. Květen-červen 2011, č. 3/11. ISSN 1801-4690.

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1739-5.

VASKOVÁ, Vladana, 2011. Assessment centrum? Ano – záleží na situaci. *HRM*. Září-říjen 2011, č. 5/11. ISSN 1801-4690.

Elektronické zdroje

AGENTURA MOTIV P, 2010. Virtuální assessment centre. In: *HRnews* [online]. 2010-12-22 [cit. 2011-11-21]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/virtualni-assessment-centre-vac-id-1274810#ixzz1dz0sae4s>.

BENÁK, Rostislav, 2011. Psychodiagnostika on-line. In: *Psychologická diagnostika* [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://www.psychodiagnostika.cz/index.php?akce=benak>.

BLOCK, ©2011. O společnosti. *Block.cz* [online]. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: <http://www.block.cz/cs-9-o-spolecnosti.html?ids=2>.

DMC MANAGEMENT CONSULTING, © 2010. Aktuální termíny otevřených školení. DMC management consulting [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/produkty/otevrena-skoleni>.

HR SERVER, ©2001-2012. HR Informační systémy. *Human resources server* [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: http://www.hr-server.cz/common/list2.asp?o_id=346&status=100.

CHAMBERLAIN, Laura, 2011. Assessment centres remain popular recruitment tool despite cost. In: *PersonnelToday* [online]. 2011-09-15 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.personneltoday.com/articles/2011/09/15/57960/assessment-centres-remain-popular-recruitment-tool-despite-cost.html>.

ERRBANOVÁ, Iveta, 2009. Fluktuace zaměstnanců. In: *Motiv 8.cz* [online]. 2009-10-09 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatelu/fluktuace-zamestnancu.html>.

FETTER, Richard, 2011. Změna: Od roku 2012 na dohodu odpracujete až 300 hodin ročně. In: *Měšec.cz* [online]. 2011-11-14 [cit. 2011-12-06]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/od-roku-2012-na-dohodu-odpracujete-az-300-hodin-rocne/>.

FRAŇKOVÁ, Eva, 2010. Trainee programy jsou šancí pro absolventy získat zajímavou praxi. In: *iDNES.cz* [online]. 2010-09-28 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/trainee-programy-jsou-sanci-pro-absolventy-ziskat-zajimavou-praxi-1p1-/podnikani.aspx?c=A100923_1454999_firmy_rady_hru.

HORÁKOVÁ, Petra, 2011. Jak využívat pracovní portály. In: *KarieraWeb* [online]. 2011-10-24 [cit. 2011-11-23]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53310250-jak-vyuzivat-pracovni-portaly>.

KAZDOVÁ, Alena, 2012. Na hodnocení nováčků se často zapomíná. In: *DMC Management Consulting* [online]. 2012-02-14 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/245-na-hodnoceni-novacku-se-casto-zapomina>.

KOŽÍŠKOVÁ, Lucie, 2011. Videovizitky: Jak mohou pomoci při hledání práce. In: *Studenta.cz* [online]. 2011-11-21 [cit. 2011-12-06]. Dostupné z: <http://www.studenta.cz/magazin/article/730/videovizitky-jak-mohou-pomoci-pri-hledani-prace>.

LMC, ©1996-2011. Proč jobs.cz. *Jobs.cz* [online]. [cit. 2011-11-23]. Dostupné z: <http://firmy.jobs.cz/o-jobs-cz/>.

LMC, ©1996-2012. Nabídky práce. *Jobs.cz* [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/pd/335062166?rps=11§ion=searchform>.

LMC, 2011. Pracovní portály registrují miliontého uživatele. In: *HR expert*. [online]. 2011-09-19 [cit. 2011-11-23]. Dostupné z: <http://www.hrexpert.cz/novinky/aktuality/pracovni-portaly-registruji-milionteho-uzivatele.html>.

MĚSÍČNÍK PERSONÁL, 2004. Evropské trendy v řízení lidských zdrojů. In: *Managementnews* [online]. 2004-03-03 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-a-organizace-id-147972/evropske-trendy-v-rizeni-lidskych-zdroju-id-162953>.

NEWBOLD, Věra, 2009. Nové trendy v náboru zaměstnanců. In: *KarieraWeb* [online]. 2009-07-01 [cit. 2011-11-21]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37653540#comm>.

NUGGET SW, ©2005-2011. Modul Personalistika. *Nugget sw* [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.nuggetsw.cz/modul-personalistika/>.

Interní materiály

B-SM-6.2-02-01/V5 Popis pracovního místa. 2012. Valašské Meziříčí.

B-SM-6.2-02-02/V5 Karta pracovního místa. 2012. Valašské Meziříčí.

B-SM-6.2-01-16/S3 Hodnocení průběhu výběrového řízení. 2012. Valašské Meziříčí.

JANČÁLEK, Pavel, 2011. *Strategie řízení společnosti pro období 2011 – 2013 s výhledem do roku 2015*. Valašské Meziříčí.

Kniha došlých faktur a dobropisů. 2011. Valašské Meziříčí.

Organogram se jmény. 2012. Valašské Meziříčí.

ŠEDLBAUEROVÁ, Jarmila, 2011. *B-SM-6.2-01/v06. Řízení lidských zdrojů*. Valašské Meziříčí.

Seznam rozhovorů

Téma: Proces přijímání zaměstnanců ve společnosti BLOCK, a. s. Informace poskytla Jarmila ŠEDLBAUEROVÁ (2012a), personalistka. Valašské Meziříčí 31. ledna 2012.

Téma: Upřesňující informace k přijímání zaměstnanců. Informace poskytla Jarmila ŠEDLBAUEROVÁ (2012b), personalistka. Valašské Meziříčí 5. března 2012.

Téma: Strategie řízení společnosti BLOCK, a. s. Informace poskytl Pavel JANČÁLEK, finanční analytik a projektový manažer. Valašské Meziříčí 5. března 2012.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Assessment centrum.
AMT	Odbor analýz měření a testování.
Apod.	A podobně.
a. s.	Akciová společnost.
Atd.	A tak dále.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
ČR	Česká republika.
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti.
DPP	Dohoda o provedení práce.
ISO	International standard organization.
Např.	Například.
OA	Obchodní akademie.
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series.
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení.
SPŠS	Střední průmyslová škola stavební.
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným.
US	Odbor utajovaných skutečností.
VAC	Virtuální assessment centrum.
VŠ	Vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Specifikace požadavků na pracovníka pro roli personalisty</i>	14
<i>Obr. 2 Přesnost některých metod výběru zaměstnanců.....</i>	19
<i>Obr. 3 Schéma adaptačního programu</i>	28
<i>Obr. 4 Logo společnosti.....</i>	35
<i>Obr. 5 Organizační struktura</i>	37

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Členění strukturovaného přijímacího výběrového rozhovoru</i>	22
<i>Tab. 2 Příklad formuláře k hodnocení kandidáta během rozhovoru</i>	23
<i>Tab. 3 Vývoj počtu zaměstnanců v posledních 5 letech.....</i>	40
<i>Tab. 4 Věková struktura zaměstnanců.....</i>	41
<i>Tab. 5 Struktura zaměstnanců podle doby zaměstnání v organizaci a benefity</i>	42
<i>Tab. 6 Míra fluktuace zaměstnanců v letech 2008-2011</i>	42
<i>Tab. 7 Náklady na inzerci za rok 2011</i>	48
<i>Tab. 8 DPP a DPČ v letech 2009 – 2011</i>	55
<i>Tab. 9 Přednosti a nedostatky systému přijímání zaměstnanců ve společnosti BLOCK</i>	63

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Vývoj celkového evidenčního počtu zaměstnanců v posledních 5 letech</i>	<i>39</i>
<i>Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců v posledních 5 letech</i>	<i>40</i>
<i>Graf 3 Struktura zaměstnanců BLOCK, a. s. podle jednotlivých pracovišť</i>	<i>41</i>
<i>Graf 4 Způsoby získání zaměstnanců přijatých v roce 2011</i>	<i>50</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Návrh inzerátu vhodného k získávání pracovníků pro vysoce kvalifikovanou práci
- P II Uplatnění metod získávání podle okruhu obsazovaných funkcí
- P III Příklad struktury životopisu
- P IV Informace poskytované v příručce zaměstnance
- P V Blockgroup
- P VI Karta pracovního místa
- P VII Inzerce na job.cz
- P VIII Odpovědi uchazečům
- P XIX Hodnocení průběhu výběrového řízení/pohovoru na pracovní místo
- P X Sdělení k výběrovému řízení
- P XI Záznam ze vstupního školení – Práce na PC
- P XII Hodnocení zaměstnance po zkušební době
- P XIII Osobní spis (evidence dokumentů)
- P XIV Polostrukturované rozhovory
- P XV Kritéria výběru personálního programu
- P XVI Charakteristika vybraného personálního programu
- P XVII Návrh orientačního plánu adaptačního procesu

PŘÍLOHA P I: NÁVRH INZERÁTU VHODNÉHO K ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ PRO VYSOCE KVALIFIKOVANOU PRÁCI

Pracovníka nebo pracovníci do funkce personálního manažera se zaměřením na vzdělávání pracovníků **přijme Baria, a. s. v Praze 5, Lomská 24, zabývající se výzkumem, vývojem, výrobou a službami v oblasti informačních technologií.**

Uvítáme absolventy VŠ se specializací vzdělávání dospělých nebo personalistika s alespoň pětiletou praxí v oboru.

Předpokládají se: organizační schopnosti,
umění jednat s lidmi,
ochota neustále se rozvíjet a zaujetí pro práci.

Nabízíme: nástupní plat 24 tis. Kč,
podíly na hospodářských výsledcích,
podporu odborných aktivit,
možnost dalšího vzdělávání a rozvoje, včetně jazykových kurzů a stáží v zahraničí,
příjemné pracovní prostředí.

Pro účast ve výběrovém řízení, které se předpokládá v březnu t.r., prosíme o předložení dokladů o vzdělání a praxi, vyplněného podnikového dotazníku a strukturovaného životopisu podle podnikového vzoru.

Bližší informace zájemcům poskytně v Po-Pá 8-12 a 13-17 JUDr. Sova, personální útvar, tel. 55 71 15, fax 55 71 24, e-mail: sova@baria.cz, s nímž lze domluvit i osobní setkání, nebo je lze nalézt na internetové adrese <http://www.baria.cz>.

PŘÍLOHA P II: UPLATNĚNÍ METOD ZÍSKÁVÁNÍ PODLE OKRUHU OBSAZOVANÝCH FUNKCÍ

Obsazovaná pracovní funkce	Metody získávání
Exekutiva	
Výkonný ředitel Ředitel	Headhuntingové společnosti Outplacementové agentury Interní povýšení
Služebně vyšší manažer	Outplacementové agentury Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr Interní povýšení
Služebně nižší manažer	Pouliční zprostředkovatelské agentury Veletřhy pracovních příležitostí Inzerce v tisku a rozhlase Samostatné přihlášení
Výkonné pracovní funkce	
Administrativní pracovník Manuální pracovník	Nabídka práce na úřadu práce nebo internetu Podniková vývěska Doporučení zaměstnancem Inzerce v lokálním tisku a rozhlase Spolupráce se vzdělávacími institucemi Samostatné přihlášení

(Kleib, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 28)

PŘÍLOHA P III: PŘÍKLAD STRUKTURY ŽIVOTOPISU

1. Příjmení:
2. Jméno:
3. Datum narození:
4. Státní příslušnost:
5. Rodinný stav:
6. Vzdělání:

Instituce			
Datum: od – do			
Získaný titul nebo diplom			

7. Jazykové schopnosti:

Jazyk	Schopnost číst	Schopnost mluvit	Schopnost psát
Anglický			
Ruský			
Německý			
Český			
Jiný (uved'te)			

Schopnost se hodnotí číslicemi od 5 (nejlepší) do 1 (nejhorší)

8. Členství v odborných sdruženích, vědeckých společnostech apod.:
9. Jiné dovednosti (např. práce na osobním počítači, řidičský průkaz, apod.):
10. Současné zaměstnání a postavení v něm:
11. Počet let zaměstnání u současného zaměstnavatele:
12. Klíčové charakteristiky kvalifikace s ohledem na program, na němž se chcete podílet (zkušenosti s problémy, jimiž se program zabývá):
13. Uved'te své zkušenosti s prací v zahraničí, popřípadě se spoluprací se zahraničními organizacemi:
14. Přehled dosavadních zaměstnání (od nejnovějšího k nejstaršímu):

Datum od – do			
Místo			
Organizace			
Zaměstnání/funkce			
Charakteristika práce			

15. Publikační činnost (výběr nejdůležitějších publikací, zejména pak publikací vztahujících se k zaměření programu, na němž se chcete podílet):
16. Jiné skutečnosti (např. vystoupení na konferencích v zahraničí, vyznamenání a ocenění apod.):

(Koubek, 2000, s. 201)

PŘÍLOHA P IV: INFOMACE POSKYTOVANÉ V PŘÍRUČCE ZAMĚSTNANCE

Informace o organizaci	<p>Historie firmy</p> <p>podnikatelský program</p> <p>Organizační uspořádání</p> <p>Jména a funkce hlavních představitelů</p>
Informace o podmínkách zaměstnání	<p>Personální politika</p> <p>Režimy práce (pracovní doba, dovolená, odchod do důchodu aj.)</p> <p>Mzdové podmínky (tarifní stupně, mzdové tarify, příplatky, výplatní termíny, způsob výplaty mzdy aj.)</p> <p>Náhrady cestovních výdajů</p> <p>Péče o zaměstnance (závodní stravování, zdravotní péče, rehabilitace, pojištění, doprava do a ze zaměstnání aj.)</p> <p>Příležitosti ke vzdělávání a rekvalifikaci</p> <p>Vnitropodniková burza práce</p> <p>Postup při vyřizování stížností zaměstnanců</p> <p>Outplacementové služby (odstupné, poradenství)</p>
Informace o pracovních povinnostech	<p>Pravidla bezpečnosti práce</p> <p>Zásady na ochranu hospodářských zájmů organizace</p> <p>Etický kodex</p> <p>Začlenění do útvaru v síti vztahů</p>
Informace o útvaru a náplni práce	<p>Cíle a úkoly pracoviště</p>

(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 49)

PŘÍLOHA P V: BLOCK GROUP

(Block, a. s., ©2011)

BLOCK a.s.



Mateřská společnost
Praha, Česká republika

ForClean s.r.o.



Výrobní společnost
Piešťany, Slovensko

BLOCK ROMANIA S.R.L.



Obchodní zastoupení
Nadlac, Rumunsko

BS Vsetín, s.r.o.



Výrobní společnost
Vsetín, Česká republika

BLOCK Ltd. / o.o.o. БЛОК



Obchodní zastoupení
Moskva, Rusko

BLOCK POLSKA Sp. z o.o.



Obchodní zastoupení
Varšava, Polsko

BLOCK SK, s.r.o.



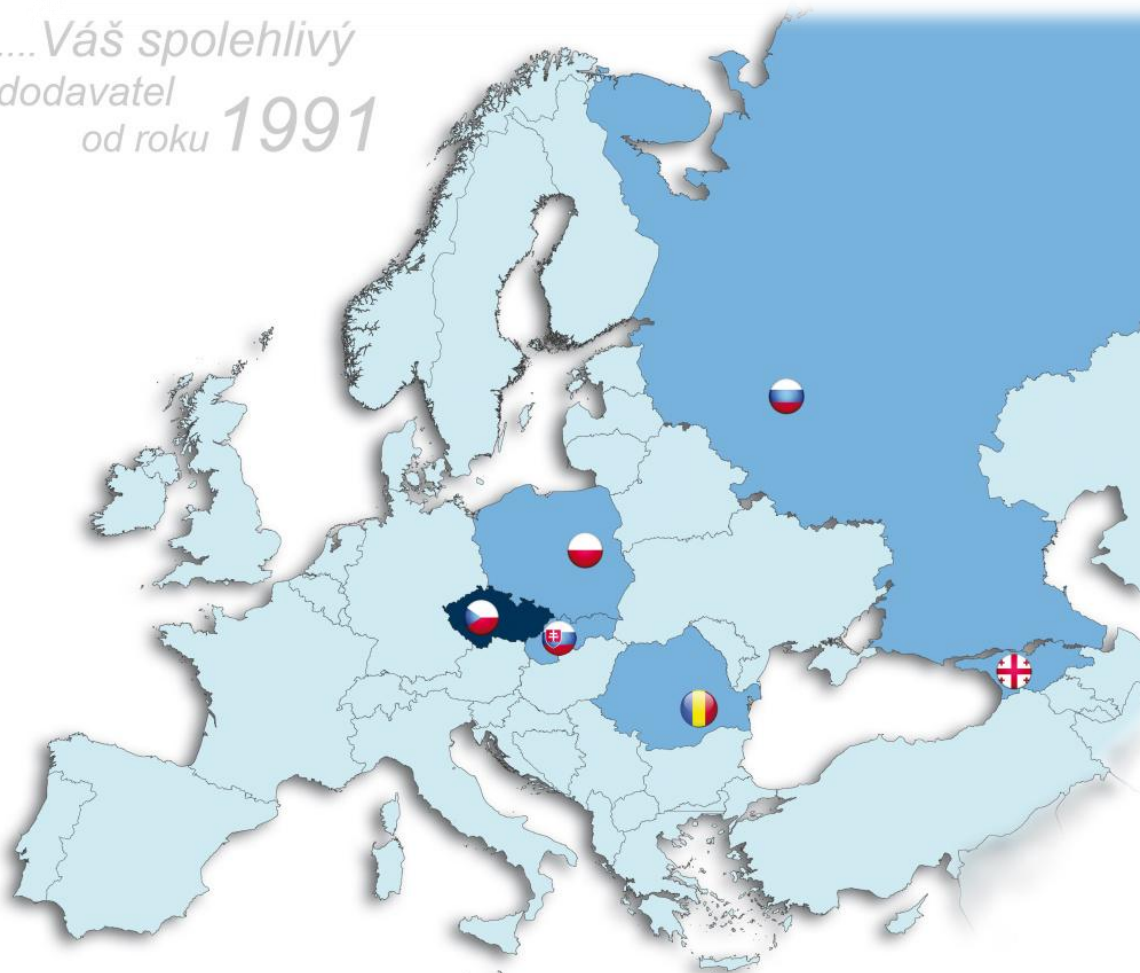
Obchodní zastoupení
Nitra, Slovensko

BLOCK GRUZIE



Obchodní zastoupení
Tbilisi, Gruzie

.....*Váš spolehlivý
dodavatel
od roku 1991*



PŘÍLOHA P VI/1: KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA

BLOCK® a.s.

BLOCK® a.s. Valašské Meziříčí
tel.: +420 571 670 111, fax: +420 571 670 244



Název:
KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA

Kód:
KP050054 / 4 A

KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA

A. ZÁKLADNÍ ÚDAJE (vyplňuje odbor personalistiky)

Název pracovního místa, (funkce):	Personalista		
Číslo funkce:	5012	Odbor/divize:	110 00 Odbor personalistiky
Tarifní stupeň:	6-10	Středisko:	
Přímá podřízenost:	Generální ředitel útvaru 100	Oddělení:	

B. POŽADAVKY NA KVALIFIKACI (vyplňuje vedoucí odboru/divize)

Odpovídající parametry vypište, jedná-li se o výběr z možností udělejte křížek u odpovídající hodnoty.

Parametry kvalifikace	Požadavky na kvalifikaci	DOPLŇUJÍCÍ POZNÁMKY:
1. nejvyšší dosažené vzdělání (stupeň):	vysokoškolské vzdělání	
Název školy	Vysoká škola ekonomická, Obchodní akademie	
studijní obor	Ekonomika	
příbuzné obory	Řízení lidských zdrojů Podniková ekonomika	
2. odborné požadavky		
a) ekonomických	ano	
b) výpočetní techniky	ano	
c) technických	ne	
d) jednání s lidmi	ano	
e) řízení	ano	
f) jiné		
3. požadovaná praxe:	5 let	
a) z toho v oboru:	3 roky	
b) absolvent:	ne	
4. jazykové znalosti: požadovaná úroveň	Výborně, dobře, základy	
a) ruský jazyk		
b) anglický jazyk		
c) německý jazyk		
d) jiný jazyk		
5. zdravotní stav:		
a) bez omezení	ano	
b) s omezením	ano	
c) ZPS	ne	

Formulář B-FM-6.2-02-02 / V5 / v.1 ke dni 15.9.2003

Výtisk číslo:

Datum vydání: 31.03.2005

Strana: 1 z 3

Vydal: Fojtíková Romana, Bc.

PŘÍLOHA P VI/2: KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA

BLOCK® a.s.

KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA

Název:
KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA

Kód:
KP050054 / 2 A

6. další požadavky:	ano/ne:	sk.:	§:	Zdravotní prohlídka:	Poznámky:
a) ŘP	ano	B		1x za 5 let	Nad 50 let 1x za 3 roky
b) elektřina / vyhl. 50	ne				
c) svářečský průkaz	ne				
d) lešenářský průkaz	ne				
e) vysokozdvizný vozík	ne				

C. PRACOVNÍ NÁROKY A ZATÍŽENÍ min 1max 5

(vyplňuje vedoucí odboru/divize) Udělejte křížek vedle odpovídající hodnoty!

Rízení a organizování, vedení lidí	1	2	3✓	4	5
Samostatné rozhodování	1	2	3	4✓	5
Schopnost týmové práce	1	2	3	4	5✓
Jednání s lidmi, komunikace	1	2	3	4	5✓
Zátěžové faktory (stres)	1	2	3	4✓	5
Aktivitu, iniciativu	1	2	3	4✓	5
Zodpovědnost, spolehlivost	1	2	3	4	5✓
Tvořivost, nápaditost	1	2	3	4✓	5
Pečlivost, svědomitost	1	2	3	4	5✓
Fyzická namáhavost práce	1	2✓	3	4	5
Psychická náročnost práce	1	2	3	4✓	5
Manuální zručnost	1	2✓	3	4	5
Jiné - konkrétně	1	2	3	4	5

D. CHARAKTERISTIKA PRÁCE, STUPEŇ NÁROČNOSTI

Specifikováno v „Podnikovém katalogu funkcí“ B-SM-6.2-04

E. CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍHO MÍSTA

(vyplňuje vedoucí odboru/divize) Udělejte křížek vedle odpovídající hodnoty, příp. konkretizujte!

a) kancelář	✓		
b) dílna			
c) montáže			pobyt venku: <input type="checkbox"/>
d) jiné			

Typ práce:		Pracovní doba:	
a) individuální		a) pevná	
		b) pružná	✓
b) týmová	✓	c) směnnost - jaká	
		d) přesčas	

Formulář B-FM-6 2-02-02 / V5 / v.1 ke dni 15.9.2003

Výtisk číslo:

Datum vydání: 31.03.2005

Strana: 2 z 3

Vydal: Fojtíková Romana, Bc.

PŘÍLOHA P VI/3: KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA

BLOCK® a.s.

KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA

Název:
KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA

Kód:
KP050054 / 2 A

F. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ (vyplňuje vedoucí odbor/divize)
Udělejte křížek vedle odpovídající hodnoty.

Nepříznivé vlivy:	Stupeň nepříznivého vlivu: 0 – nevyskytuje se, 5 - maximální					
<i>hluk</i>	0✓	1	2	3	4	5
<i>chemikálie-jaké</i>	0✓	1	2	3	4	5
<i>vibrace,otřesy</i>	0✓	1	2	3	4	5
<i>chlád, mokro</i>	0✓	1	2	3	4	5
<i>proudění vzduchu</i>	0✓	1	2	3	4	5
<i>vysoké teploty</i>	0✓	1	2	3	4	5
<i>prašnost</i>	0✓	1	2	3	4	5
<i>jiné</i>	0	1	2	3	4	5

Poznámky:

Vypracoval: Šedlbauerová Jarmila	Datum: 31.3.2005	Podpis:
Posoudil:	Datum:	Podpis:
Schválil:	Datum:	Podpis:

Formulář B-FM-6.2-02-02 / VS / v. l. ke dni: 15.9.2003

Výtisk číslo:

Datum vydání: 31.03.2005

Strana: 3 z 3

Vydal: Fojtíková Romana, Bc.

PŘÍLOHA P VII: INZERCE NA JOBS.CZ



Díky sdružení společností BLOCK a spolupracujících firem působí naše společnost v mnoha zemích světa. Její kořeny však směřují do České republiky. Od roku 1991 se firma orientuje na činnosti spojené s projekcí, dodávkou, validační činností a servisem staveb pro náročné technologie v oblastech využití jako je farmacie, chemie, elektrotechnika, zdravotnictví aj.

Pro tyto oblasti vyvinula naše firma produktové řady, které umožňují pomocí jednotlivých komponentů sestavit a vybavit zákazníkem požadovanou realizaci stavby. To vše je rovněž umožněno díky práci zkušeného týmu našich techniků, technologů a inženýrů pro řízení a realizaci staveb.

V současné době hledáme spolupracovníka/spolupracovnici pro pracoviště ve Valašském Meziříčí:

Investiční referent elektro-příprava investic - BLOCK a.s.

Hlavní pracovní náplň:

- Komunikace se subdodavateli
- Realizace poptávkových řízení na zakázkách
- Organizace nákupu subdodavatelských firem
- Vypracování smluv se subdodavateli – příprava smluvních vztahů
- Práce s projektovou dokumentací
- Zpracování rozpočtů do cenových nabídek
- Technická příprava stavby
- Vyhodnocování zakázek

Požadujeme:

- Vzdělání VŠ/SŠ zaměřeni elektro
- Znalost práce na PC (MS Office)
- Komunikativnost, pracovní nasazení, samostatnost
- Řidičský průkaz sk. B
- Nutná praxe v oboru přípravy nebo realizace zakázek elektro – slaboproud, silnoproud, MaR
- Zkoušku dle vyhl. č. 50/76 Sb., min. § 6

Výhodou je:

- Aktivní znalost AJ, RJ nebo NJ

Nabízíme:

- Zázemí stabilní prosperující společnosti
- Pevnou mzdu + podílové motivační hodnocení s možností růstu

Vaše nabídky ve formě strukturovaného životopisu očekáváme na níže uvedenou adresu:

BLOCK a.s., U Kasáren 727, 757 01 Valašské Meziříčí

E-mail: sedlbauerova@block.cz

Místo pracoviště:	Zlínský kraj
Typ pracovního poměru:	Práce na plný úvazek
Délka pracovního poměru:	Na dobu určitou, 12 měsíců
Typ smluvního vztahu:	Pracovní smlouva
Benefity:	Bonusy/prémie/13. Plat, Firemní akce, Mobilní telefon, Příspěvek na sport/kulturu/volný čas, Příspěvek na vzdělání, Stravenky/příspěvek na stravování, Volná pracovní doba, Vzdělávací kurzy, Školení, Závodní stravován
Požadované vzdělání:	Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou
Požadované jazyky:	Angličtina, Ruština
Zadavatel:	Zaměstnavatel

BLOCK a.s.
Jarmila Šedlbauerová
U Kasáren 727, 75701 Valašské Meziříčí, Česká republika
571 670 231

(Zpracováno dle: LMC, ©1996-2012)

PŘÍLOHA P VIII: ODPOVĚDI UCHAZEČŮM

Odpověď nevyhovujícím uchazečům

Dobrý den,

s politováním Vám oznamuji, že jste nebyl vybrán na pracovní pozici manažer stavby pro pracoviště ve Valašském Meziříčí.

V současné době nemáme volné jiné pracovní místo odpovídající Vaší kvalifikaci. Lituji, že Vám nemohu podat příznivější zprávu.

Jarmila Šedlbauerová
Personalista

Pozvání na výběrové řízení

Dobrý den,

jsme potěšení důvěrou k naší firmě, kterou jste projevil zájmem u nás pracovat. Zveme Vás na výběrový pohovor na pracovní pozici „mechanik měření a regulace“, který se uskuteční dne 27. října 2011 v 09.00 hod v naší provozovně Panský dům, Zašovská 264, Valašské Meziříčí.

Těším se na setkání.

Jarmila Šedlbauerová
Personalista

(Zpracováno dle: Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012a)

PŘÍLOHA P IX: HODNOCENÍ PRŮBĚHU VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ/POHOVORU NA PRACOVNÍ MÍSTO

ZÁKLADNÍ ÚDAJE UCHAZEČE:

Jméno a příjmení:

Bydliště:

Vzdělání:

Praxe:

OTÁZKY

1. Povězte mi něco o sobě.
2. Proč chcete pracovat právě u nás? Co víte o naší firmě?
3. Dělal/a jste již někdy práci, o kterou se u nás ucházíte?
4. Co očekáváte od zaměstnání v naší firmě?
5. Jak byste vyřešila tento problém...
6. Proč bychom měli zaměstnat právě Vás?
7. Jaké jsou Vaše přednosti (úspěchy dosažené v poslední době)?
8. Jaké jsou Vaše slabé stránky?
9. Vzhledem ke své soukromé definici úspěchu, jak se hodnotíte, nakolik jste úspěšný/á?
10. Jste ochoten/ochotna cestovat?
11. Jste ochoten/ochotna pracovat přesčas?
12. Proč jste opustil/a v poslední době zaměstnání?
13. Jaký styl vedení Vám nejlépe vyhovuje?
14. Jak se ve svém oboru udržujete na špici?
15. Kdybyste svou kariéru mohl budovat znovu, co byste udělal/a jinak?
16. Kdy můžete nastoupit do zaměstnání?
17. Jaké si představujete finanční ohodnocení?
18. Máte nějaké dotazy?

Je zájem zůstat v evidenci uchazečů i v případě neúspěchu *ano/ne*

HODNOCENÍ 1 – 5 (přičemž 5 značí nejvyšší možné ohodnocení)

škola	praxe	práce na PC	jazykové znalosti	řidičský průkaz	komunik. schopnosti	další ukazatel	další ukazatel	celkový dojem

CELKOVÝ VÝSLEDEK Zahájit přijímací řízení *ano/ne*

Hodnotitel:

Hodnotitel:

(Zpracováno dle: „B-FM-6-2-01-16/S3 Hodnocení průběhu výběrového řízení“, 2012)

PŘÍLOHA P X: SDĚLENÍ K VÝBĚROVÉMU ŘÍZENÍ

Sdělení k výběrovému řízení - nepřijetí

Dobrý den,

S politováním Vám sděluji, že jste nebyl vybrán na pracovní pozici „mechanik měření a regulace“. V současné době nemáme jiné volné pracovní místo, které by odpovídalo vaší kvalifikaci.

Lituji, že Vám nemohu podat příznivější zprávu.

Jarmila Šedlbauerová
Personalista

Sdělení k výběrovému řízení - přijetí

Dobrý den,

S potěšením Vám oznamuji, že jste byl vybrán na pracovní pozici manažer stavby. S Vaším nástupem počítáme k 02. 01. 2011. Pro možné zahájení přijímacího řízení mi prosím v co nejbližší době dodejte fotokopii občanského průkazu a kartičky zdravotní pojišťovny.

K přijímacímu řízení pak budete ještě potřebovat originál dokladu o vzdělání. Těším se na další spolupráci.

Jarmila Šedlbauerová
Personalista

(zpracováno dle: Šedlbauerová, osobní rozhovor, 2012a)

PŘÍLOHA P XI: ZÁZNAM O VSTUPNÍM ŠKOLENÍ – PRÁCE NA PC



Název: ZÁZNAM O VSTUPNÍM ŠKOLENÍ	Číslo dokumentu: / / Kód: /	
ZÁZNAM O VSTUPNÍM ŠKOLENÍ PRÁCE NA PC VE FIRMĚ BLOCK a.s.		
Jméno a příjmení zaměstnance:		
Pracovní místo:		
Školení provedeno dne:		
Dnešního dne absolvoval výše uvedený zaměstnanec školení práce na PC.		
TYP	NÁZEV	ŠKOLITEL <small>jméno a podpis</small>
OBECNĚ <small>zajistí pracovník oddělení VT</small>	Jak se spouští počítač ve firmě BLOCK a.s. Jak pracuje síť ve firmě BLOCK a.s. Jaké programy se používají ve firmě BLOCK a.s. Jak se tiskne ve firmě BLOCK a.s.	
ZÁKLADNÍ <small>zajistí vedoucí oddělení</small>	Správce soub. – Průzkumník nebo Total Commander Kontrola disket a souborů na viry systémem AVG Komprimace souborů programem Total Commander Práce na Internetu - Internet Explorer Odesílání mailů programem Microsoft Outlook Plotrování na HP DJ 1055CM (HP DJ 600)	
ROZŠÍŘENÉ <small>zajistí pracovník oddělení VT</small>	Archivační program TREEINFO	
Doporučuji odborné proškolení:		
<input type="checkbox"/> Microsoft Word	<input type="checkbox"/> AutoCad/ADT	
<input type="checkbox"/> Microsoft Excel	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Microsoft Project	<input type="checkbox"/>	
Zároveň tímto stvrzuji, že jsem byl seznámen s dokumentem „Pravidla přístupu do počítačové sítě a Internetu“, tento dokument jsem přečetl, podepsal a budu se jím řídit.		
----- podpis zaměstnance		
Příloha: Pravidla přístupu do počítačové sítě a Internetu		
Formulář B-FM-6.2-01-03 / S45 / v.3 ke dni 11.7.2006	Výtisk číslo:	Datum vydání: Vydal:
		Strana: 1 z 1

PŘÍLOHA P XII/1: HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE PO ZKUŠEBNÍ DOBĚ



Název: HODNOCENÍ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCE	Číslo dokumentu: MIT/HZ/2011 Kód: HZ111166 / 1 A
---	---

HODNOCENÍ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCE - HODNOCENÍ PO ZKUŠEBNÍ DOBĚ (ADAPTAČNÍ PROCES)

A. ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Jméno, příjmení, titul:	Ing. Tomáš Mikula		
Název pracovního místa:	Projektant		
Číslo pracovního místa:	5111	Divize:	300 00 Divize Dodávek investičních celků
Skupina prací:	6	Středisko:	300 00 Středisko Projekce
Přímá podřízenost:	Vedoucímu oddělení 313	Oddělení:	313 00 Oddělení MaR, silnoproud
Místo výkonu práce:	Valašské Meziříčí		
Nástup dne:	1.10.2011	Termín zpracování hodnocení:	01/2012
Zaměstnanec pověřený vedením odborného zaškolení:			

B. POŽADAVKY NA KVALIFIKACI

Sloupec B1 a B2 vyplňuje odbor personalistiky. Sloupec B3 a B4 vyplňuje vedoucí příslušného úvaru.
Sloupec B3 – konstatování: vyhovuje-nehovuje – viz výjimka, NO
Navržené výjimky a nápravné opatření označte „výjimka č., NO č.“ a podrobněji popište na straně 2.

Parametry kvalifikace	B 1	B 2	B 3	B 4
	Požadavky na kvalifikaci dle KP	Skutečný stav	Vyhodnocení porovnání	Nápravná opatření
1. nejvyšší dosažené vzdělání:	ÚSO vzdělání s maturitou	VŠ		
Název školy	SPŠS, SPŠSt., SPŠE	VŠB-TU Ostrava		
studijní obor	pozemní stavby, technické zařízení budov	Elektronika a sdělovací technika		
příbuzné obory	elektrotechnika strojní obory			
2. další odborné požadavky - požadované znalosti z oborů:				
a) ekonomických	ano			
b) výpočetní techniky	ano	Windows, Unix, Linux, AutoCad, Word, Excel		
c) technických	ano			
d) jednání s lidmi	ano			
e) řízení	ne			
f) jiné				
3. požadovaná praxe:	1 rok	8		
a) z toho v oboru:	1 rok	8		
b) absolvent:		ne		
4. jazykové znalosti: úroveň	Výborně, dobře, základy			
a) ruský jazyk	základy	Ne		
b) anglický jazyk	základy	ano		

Formulář B-FM-6.2-01-07 a / S45 / v.3 ke dni 1.11.2009

Výtisk číslo:

Datum vydání: 20.12.2011

Strana: 1 z 2

Vydal: Šedlbauerová Jarmila, Ing. Šmaha

PŘÍLOHA P XIV: POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY

Rozhovor s nově přijatými zaměstnanci:

1. Identifikace zaměstnance (věk, pohlaví, pozice ve firmě, doba zaměstnání)
2. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?
3. Z jakého důvodu jste se ucházel/a o toto zaměstnání?
4. Jak probíhalo výběrové řízení?
5. Která otázka Vás překvapila?
6. Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru?
7. Jaký byl Váš celkový dojem z výběrového řízení?
8. Jak byste popsal/a první týden v práci?
9. Jakým způsobem Vám byla sdělena pracovní náplň?
10. Jak proběhlo seznámení s kolegy? Kdo a kdy Vás seznamoval?
11. S jakými nedostatky jste se během prvních týdnů ve společnosti setkal/a?

Rozhovor s personalistkou

1. Jak dlouho pracujete ve funkci vedoucí personálního oddělení v BLOCK, a. s.?
2. Jaká byla Vaše cesta k nynější pozici?
3. K jakým změnám došlo od okamžiku, kdy jste začala vést personální oddělení?
4. Máte pocit, že by mohlo na personálním odboru pracovat více zaměstnanců?
5. U kterých profesí je problematické najít vhodného kandidáta?
6. Má společnost zájem o mladé zaměstnance a absolventy nebo preferujete zaměstnance se zkušenostmi a praxí?
7. Jaké jsou Vaše zkušenosti se získanými zaměstnanci prostřednictvím úřadu práce?
8. Prošli vedoucí jednotlivých útvarů, kteří se podílejí na výběru nového zaměstnance, nějakým školením v oblasti personálního řízení?
9. Co byste v oblasti personálního řízení ve společnosti změnila?

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XV: KRITÉRIA VÝBĚRU PERSONÁLNÍHO PROGRAMU

Na základě studia seznamu personálních informačních systémů na stránkách HR server byly vybrány 4 personální informační systémy (HR server, ©2001-2012), které budou dále porovnány podle stanovených kritérií. Kritéria jsou zaměřena na obsahovou stránku programu, přesněji řečeno se týkají oblastí, ve kterých by společnost mohla zkvalitnit prostřednictvím navrženého softwaru svou práci (viz kap. 12.1). Jedná se o personální programy těchto poskytovatelů:

- KS-program, s. r. o.
- Kvasar, s. r. o.
- Nugget SW, s. r. o.
- RON Software, s. r. o.

Přehled stanovených kritérií, jejich vah a udělených počtů bodů uvádí tato tabulka:

Kritérium		Vytváření analýz a výpočty ukazatelů	Statistika	Vedení evidence	Struktury zaměstnanců
Váha		4	3	2	1
Hodnocení*	Nugget SW	5	5	5	3
	KS Program	1	3	5	3
	Kvasar	0	3	5	3
	Ron Software	0	1	5	5

* (5 - zcela vyhovuje požadavkům, 3 - zčásti vyhovuje požadavkům, 1 - téměř nevyhovuje, 0 - nevyhovuje vůbec)

Ze vstupní tabulky byla transformací (vynásobením váhy přiděleným počtem bodů v hodnocení) vytvořena následující tabulka:

Poskytovatel	Vytváření analýz a výpočty ukazatelů	Statistika	Vedení evidence	Struktury zaměstnanců	Body celkem
Nugget SW	20	15	10	3	48
KS Program	4	9	10	3	26
Kvasar	0	9	10	3	22
Ron Software	0	3	10	5	18

Pro vyhodnocení nejlepšího poskytovatele byla zvolena hodnotící stupnice:

Počet bodů	Výsledné hodnocení
0 - 20	nesplňuje požadavky
21 - 35	splňuje požadavky částečně
36 a více	nejlépe splňuje požadavky

Z hodnotící stupnice je zřejmé, že nejlépe splňuje požadavky personální program společnosti SW Solution, s. r. o.

PŘÍLOHA P XVI: CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PERSONÁLNÍHO PROGRAMU

Modul Personalistika od společnosti Nugget SW, s. r. o.

Charakteristika modulu personalistika:

- **Personální evidence**
Systém zabezpečuje kompletní personální evidenci pro potřebu organizace i všechna předepsaná statistická šetření. Personální data jednotlivých zaměstnanců lze aktualizovat s časovou platností, dále je možno provádět hromadné změny pro skupiny zaměstnanců a aktualizovat data z externího zdroje.
- **Osobní karty**
Osobní karty jsou k dispozici v řadě různých provedení, která lze modifikovat. Tisk osobních karet je realizován s podporou MS WORD.
- **Pracovní smlouvy a jiné dokumenty**
Lze tvořit a archivovat v grafické podobě (MS WORD) obecné dokumenty jako jsou pracovní smlouva, platové výměry, dodatky pracovních smluv, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, pozvánky a podobně, ve kterých lze kombinovat libovolný text s údaji z databáze. Vytvořené dokumenty jsou uloženy v databázi (bezpečnost).
- **Vzdělání a školení**
Dosažené vzdělání, absolvované kurzy a školení jsou evidovány v databázi včetně termínů platnosti oprávnění. K analýze vzdělání a školení lze využít řadu standardních i uživatelsky definovaných výstupů.
- **Zdravotní prohlídky**
Pro plánování zdravotních prohlídek lze sledovat podrobné záznamy včetně doby platnosti, která může být navázána i na věkové kategorie.
- **Zaměstnávání osob se změnou pracovní schopnosti**
V systému jsou ošetřeny všechny náležitosti spojené s agendou zaměstnávání osob se změnou pracovní schopnosti – s úzkým propojením na mzdovou agendu. Jako výstup získáte i podklad pro předepsaný statistický výkaz.
- **Stravování zaměstnanců**
Příspěvky na stravování jsou automaticky generovány dle docházky zaměstnance. Vyúčtování stravenek je možné provádět v několika variantách. V případě potřeby lze zajistit automatizovanou vazbu na stravovací systém.
- **Personální statistiky, přehledy a analýzy**
Uživatel má k dispozici širokou škálu standardních i uživatelsky definovaných výstupů pro potřeby personální práce.
- **Výběry dle zadaných kritérií**
Při zpracování veškerých výstupů z personálního systému lze přednastavit výběrová kritéria, která spolehlivě poskytnou výsledky za zvolenou skupinu zaměstnanců. Nastavená výběrová kritéria lze uložit pro opakované použití i pro ostatní uživatele. Kdykoli je možno uložená kritéria aktualizovat a upravovat.

(Nugget SW, s. r. o., ©2005-2011)

PŘÍLOHA P XVII: NÁVRH ORIENTAČNÍHO PLÁNU ADAPTAČNÍHO PROCESU

Doba	Proces	Specifikace	Místo/ provádí
Nástupní řízení	Předání informací o podniku	informace o podniku, struktuře společnosti, dceřiných společnostech ústní i písemnou formou	personální odbor/ personalista
	Seznámení s právy a povinnostmi	seznámení s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovní smlouvy vymezení pracovních a mzdových podmínek	personální odbor/ personalista
1. den	Vyřízení nástupních formalit	podepsání pracovní smlouvy, mzdového výměru, dohody o srážkách ze mzdy za stravenky a případně používání služebního mobilního telefonu, vyplnění osobního dotazníku, předání směrnice	personální odbor/ personalista
	Vstupní školení	BOZP A PO	personální odbor/ specialista bezpečnosti práce
		Školení v oblasti ochrany živ. prostředí	personální odbor/ manažer systému EMS
		Školení práce na PC	personální odbor/ specialista na IT
2.den	Seznámení se základní dokumentací	seznámení s předpisovou dokumentací, Kodexem společnosti, popisem pracovního místa, nápravnými opatřeními z interních a externích auditů, opatřeními vyplývajícími z reklamací	jednotlivé útvary/ vedoucí útvaru
	Seznámení s fyzickým prostředím	prohlídka klíčových pracovišť, seznámení s klíčovými pracovníky a ředitelem	jednotlivá pracoviště společnosti/ vedoucí útvaru
	Zařazení na pracovní místo	bližší seznámení s kolegy a chodem na odboru	jednotlivé útvary/ vedoucí útvaru
1. měsíc	Zaškolování, studium směrnice	praktický zácvik v místě výkonu práce se zvýšenou kontrolou ze strany nadřízeného, případně týmového vedoucího, zaměstnanec ve volném čase studuje směrnice společnosti	místo výkonu práce/ mentor
Po 1. měsíci	Hodnocení	vyhodnocení dosavadního průběhu adaptace a řešení problémů formou ústního pohovoru	jednotlivé útvary/ vedoucí útvaru
2. a 3. měsíc	Vykonávání práce	podle charakteru pracovního místa pracuje zaměstnanec pod kontrolou nadřízeného nebo sám	jednotlivé útvary/ vedoucí útvaru
Po 3. měsíci	Závěrečné hodnocení průběhu adaptace	hodnocení formou ústního pohovoru a vyplněním formuláře Hodnocení zaměstnance po zkušební době	jednotlivé útvary/ vedoucí útvaru

(vlastní zpracování)