

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Katedra sociologie a andragogiky

ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PROCESŮ V ČESKÉ FIRMĚ

Analysis of HR processes in the Czech company

Závěrečná bakalářská práce

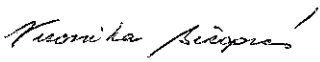
Veronika Bužgová, DiS.

Vedoucí práce: PaedDr. Jan Hauser

Jihlava 2011

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Jihlavě dne 22.2.2011


Veronika Bužgová, DiS.

Anotace

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu vybraných personálních procesů probíhajících v ryze české firmě. První část objasňuje dané procesy prostřednictvím teoretických východisek. Objasňuje tak základní organizační struktury a roli personálního útvaru v organizaci, dále získávání zaměstnanců zahrnující proces analýzy pracovního místa, přes nábor nových zaměstnanců až po přijetí zaměstnance do organizace, ale také naopak uvolňování zaměstnanců z organizace. Druhá, aplikační část pak prostřednictvím analýzy procesů a analýzy dokumentů české společnosti s ručením omezeným popisuje zmíněné procesy tak, jak v praxi skutečně probíhají. Tyto procesy jsou pak doplněny praktickými ukázkami dokumentů, které se v organizaci používají.

Obsah

Úvod	5
Teoretická část	6
1. Organizace a její charakteristika	6
1.1. Struktura organizace	6
1.2. Řízení lidských zdrojů v organizaci	7
2. Získávání zaměstnanců	11
2.1. Personální plánování	11
2.2. Analýza pracovních míst	13
2.3. Výběr zaměstnanců	18
2.4. Přijímání zaměstnanců	28
3. Uvolňování zaměstnanců	31
Aplikační část	35
4. Charakteristika organizace	35
4.1. Organizační struktura	35
4.2. Oddělení personalistiky a mezd	35
5. Personální procesy v organizaci	38
5.1. Proces personálního plánování	38
5.2. Analýza pracovních míst v organizaci	39
5.3. Získávání zaměstnanců v organizaci	40
5.3.1. Výběr zaměstnanců	41
5.3.2. Nástup nového zaměstnance do organizace	43
5.4. Uvolňování zaměstnanců z organizace	44
Závěr	47
Seznam použitých zdrojů	48
Přílohy	49

Úvod

Tématem této bakalářské práce je analýza personálních procesů v české firmě. Zkoumanou organizací je tradiční česká firma zaměřená především na transport a logistiku, která se skládá z několika dceřiných společností s ručením omezeným, má jednoho majitele a celkem přibližně 600 zaměstnanců. Z důvodu ochrany dat nebude v této práci název firmy zveřejněn.

Každá společnost, a nezáleží na tom, jak velká co do počtu zaměstnanců je, by se vždy měla snažit o co nejefektivnější práci s lidskými zdroji. Základem by mělo být strategické plánování, dodržování platných právních norem, úplné vedení personální agendy a nastavení a dodržování personálních procesů.

Cílem práce je tedy nejprve teoretické ukotvení vybraných pojmů a s nimi spojených procesů, a následně analýza těchto procesů v rámci uvedené firmy. Základními metodami této práce je tedy analýza procesů a analýza dokumentů.

Teoretická část se zabývá nejprve organizací, její strukturou a rolí personálního útvaru v rámci organizace. Důležitou součástí je nábor zaměstnanců, techniky a metody výběru a souhrn těchto vybraných personálních procesů uzavírá uvolňování zaměstnanců.

Ve druhé části pak budou prostřednictvím analýzy výše zmíněné systémy porovnány se systémy a postupy zavedenými ve zmíněné firmě.

Teoretická část

Teoretická část nejprve charakterizuje organizaci, vymezí hlavní druhy organizačních struktur a postavení útvaru lidských zdrojů ve firmě. Poté se zabývá získáváním zaměstnanců, konkrétně personálním plánováním, analýzou pracovních míst, výběrem nových pracovníků, jejich přijmutím do firmy, ale na druhé straně také odchodem pracovníků z firmy.

1. Organizace a její charakteristika

Organizace je „systém logicky souvisejících fyzických složek, vzájemně svázaných a odlišitelných oproti okolnímu prostředí“ (Bakešová 2006, s. 44).

Organizaci lze také chápat jako soustavu lidí, práce, informací a technologií. V organizaci lze rozlišit minimálně tři základní systémy týkající se produkce, hodnot a informací. Je nutné, aby organizace byla strukturována, tzn. aby v ní vznikaly různé pracovní skupiny, útvary, organizační jednotky a vztahy, ať už sociální, nebo vlastnické (Cejthamr, Dědina 2010, s. 23-24).

Gigalová člení organizace do tří hlavních skupin na organizace výrobní, politické a státní správu a služby (Gigalová 2009, s. 16).

Důležité v rámci řízení jsou různé struktury organizace, přičemž těmi základními se zabývá následující kapitola.

1.1 Struktura organizace

Struktura organizace (organizační struktura) je nástroj, který pomáhá správnému fungování organizace. Utváří ji soubory rolí a vztahů členů organizace, které mají dopomoci k dosažení společného organizačního cíle.

Organizace je členěna na útvary, divize, jednotky, funkce, oddělení, pracovní týmy apod., které se zabývají činnostmi souvisejícími s jednotlivými procesy (výrobky, zákazníci, projekty atd.). Struktura organizace vymezuje hierarchii a odpovědnosti v organizaci (Armstrong 2007, s. 246-247).

Struktura organizace je znázorněna prostřednictvím organizačního schématu. Z něj pak vyplývají činnosti jednotlivých úseků (oddělení), konkrétní pracovní náplně jsou obsaženy v popisech pracovních míst (Bělohávek 1996, s. 92).

Existuje několik typů organizačních struktur. Základní je **funkcionální struktura**, která sdružuje pracovníky se stejnými úkoly v určitý úsek. V čele toho úseku je vedoucí, ředitel apod. (Cejthamr, Dědina 2010, s. 214).

V **divizionální struktuře** existují samostatné a na sobě relativně nezávislé úseky (divize), rozdělené jednak podle druhu činnosti (např. výroba kosmetiky, pracích prášků), podle lokality (Praha, Brno), nebo podle typu zákazníka (studenti, senioři). Tyto divize mají své vlastní vedení, úseky (ekonomický, technický). Mohou tak pružně a operativně reagovat na potřeby zákazníků, klientů apod.

Maticová struktura je směs prvků funkcionální a divizionální struktury, přičemž každý pracovník se zodpovídá za svou práci jednak odbornému, ale také týmovému vedoucímu. Cíle jsou vždy společné pro několik pracovníků různých útvarů (Bělohlávek 1996, s. 93 - 94).

Důležitou roli v rámci organizace a její struktury a řízení hraje problematika řízení lidských zdrojů a s ní spojený personální útvar.

1.2 Řízení lidských zdrojů v organizaci

Řízením lidských zdrojů rozumíme strategický přístup k řízení lidí, kteří se v rámci organizace podílejí na dosažení jejích cílů (Armstrong 2007, s. 27).

V organizaci je řízení lidských zdrojů přikládán menší či větší význam podle toho, jakou důležitost mu přikládá vedení společnosti, nebo jaká personální strategie je v organizaci uplatňována. Prostřednictvím personální strategie se organizace snaží odhadnout budoucí vývoj v oblasti lidských zdrojů, přičemž zohledňuje odchylky, ke kterým by v této oblasti mohlo docházet. Personální strategie je tedy součástí celkové organizační strategie s ohledem na vnitřní a vnější podmínky organizace. Je tvořena jednak personální politikou, konkrétně personálním řízením a personálními činnostmi, dále sociální politikou, která se odráží především ve spokojenosti a stabilizaci zaměstnanců, a konečně vedením lidí, ovlivňujícím ochotu lidí podílet se na dosahování cílů organizace. Za personální strategii nese v organizaci zodpovědnost vrcholový a střední management a personalisté (Kocianová 2010, s. 15-16).

Personální útvar je zapojen do utváření organizační strategií formou podílení se na tvorbě personální strategie. Zabývá se jednak personálním plánováním, řízením kariéry a znalostí, získáváním a výběrem nových pracovníků, firemním vzděláváním, odměňováním pracovníků, péčí o pracovníky, personální administrativou a dodržováním příslušných platných norem (zejména zákoníku práce) a dalších

záležitostí týkajících se zaměstnanců. Jednou z jeho činností je také personální poradenství (Armstrong 2007, s. 65).

Jak uvádí Koubek, personální útvar „zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům“ (Koubek 1998, s. 18). Personální útvar je jakýmsi dodavatelem služeb nutných pro dosažení cílů organizace (Armstrong 2007, s. 65). Jednak formuluje personální strategii, podává návrhy na zefektivnění činností pro její dosahování, vyjadřuje se k záměrům organizace ve vztahu k zaměstnancům a jejich práci, ale také radí a koriguje činnosti vedoucích pracovníků ve vztahu k zaměstnancům (styly vedení, systém hodnocení pracovníků, jejich odměňování a rozvoj), posuzuje také změny, které mají být v organizaci zavedeny a mají mít dopad na personální řízení (např. zavedení nové technologie a tím vzniklá potřeba snížení počtu zaměstnanců, popř. rozšiřování nebo prohlubování kvalifikace zaměstnanců). Tyto činnosti by měl zastřešovat jeden útvar, roztržštěnost je nežádoucí a neefektivní (Koubek 1998, s. 18-19).

Složení personálního útvaru se odvíjí od velikosti organizace, druhu zaměstnanců, ale i důležitosti a roli, kterou personálnímu útvaru přisuzuje vedení firmy. Od toho se pak také odvíjí druhy činností, které personální útvar zajišťuje (v horším případě se může jednat i o činnosti nesouvisející přímo s personální problematikou). Armstrong (2007, s. 68) proto doporučuje takové uspořádání personálního útvaru, kde vedoucí personálního útvaru je přímo odpovědný řediteli společnosti a zároveň je členem vrcholového managementu, aby se mohl přímo podílet na prolínání personální a organizační strategie. Koubek (1998, s. 19 – 20) uvádí možnost organizačního uspořádání personálního útvaru tak, že útvar je rozčleněn na jednotky zabývající se výhradně jedním z personálních procesů takto:

- **oddělení zaměstnávání** (získávání a přijímání zaměstnanců, jejich rozmisťování, ukončování pracovních poměrů, personální evidence apod.)
- **oddělení personálního rozvoje** (hodnocení pracovníků, vzdělávání, tvorba kariérních plánů apod.)
- **oddělení odměňování** (hodnocení práce, mzdová šetření, mzdové systémy apod.)
- **oddělení pracovních vztahů** (kolektivní vyjednávání, dodržování pracovněprávních norem, stížnosti, styk s veřejností apod.)

- **oddělení personálního plánování** (analýza stavu a pohybu zaměstnanců, prognózy, plánování apod.)
- **oddělení bezpečnosti práce** (pracovní podmínky a pracovní prostředí, evidence a náhrady pracovních úrazů apod.)
- **oddělení zdravotní péče** (povinné zdravotní prohlídky, programy, první pomoc apod.)
- **oddělení péče o pracovníky** (pojištění, stravování, penzionování zaměstnanců, systémy zaměstnaneckých výhod apod.)
- **oddělení metodické a výzkumné** (analýzy, statistiky, průzkumy názorů zaměstnanců, personální marketing apod.)

V organizacích s vyšším počtem zaměstnanců není správné, aby personalista byl ve zmíněných činnostech univerzální. Je třeba, aby se těmito činnostmi zabývali specialisté (Koubek 1998, s. 19-20).

Skladba personálního úseku by měla záviset na celkovém počtu zaměstnanců v organizaci, a to takto:

0 až 150 zaměstnanců	1 personální specialista; je-li počet zaměstnanců nižší než cca 100 až 150, neuvádí se nezbytnost samostatné manažerské specializace pro HR, řešení je v kumulaci s administrativně správními činnostmi
150 až 250 zaměstnanců	1 personální manažer a 1 personální asistent (specialista)
250 až 500 zaměstnanců	1 personální manažer a 2 až 3 personální asistenti (specialisté)
500 až 1000 zaměstnanců	decentralizované HR týmy v útvech pod centrálním řízením z hlavního řídicího článku (mateřské organizace, hlavní správy, centrály atd.)
1000 a více zaměstnanců	samostatné útvary, zpravidla decentralizované, minimálně útvar lidských zdrojů, útvar výcviku a vzdělávání, útvar osobní a sociální, pod zastřešením centrálního útvaru s reprezentací v představenstvu

Zdroj: D'Ambrosová a kol., 2008, s. 35

Je nutné, aby personální manažer byl členem vrcholového managementu organizace, což je důležité pro plnění celkové firemní strategie (D'Ambrosová a kol. 2008, s. 35).

Jedním z hlavních úkolů útvaru lidských zdrojů v organizaci je získávání zaměstnanců, konkrétně personální plánování, analýza pracovních míst, práce s uchazeči o zaměstnání a jejich přijmutí do firmy.

2. Získávání zaměstnanců

V rámci získávání zaměstnanců je nutné objasnit tento proces od procesu plánování zaměstnanců, s tím související analýzu pracovních míst, přes nejrůznější formy výběru zaměstnanců, až po vznik pracovního poměru s vybraným uchazečem.

2.1 Personální plánování

Personálním plánováním rozumíme proces, kterým realizujeme strategické cíle organizace tak, že předvídáme budoucí vývoj v oblasti lidských zdrojů, stanovujeme cíle a nastavujeme vhodná opatření, abychom zajistili fungování organizace prostřednictvím pracovních sil. Jde zejména o to, aby v organizaci v budoucnu jednak nedošlo k nedostatku pracovních sil, ale také aby byl personál dostatečně kvalifikovaný, tzn. aby měl dostatečné znalosti, zkušenosti a dovednosti, aby odpovídal po stránce osobnostní, byl motivovaný pro práci a flexibilní pro případné změny. Také je nutné brát při personálním plánování v úvahu náklady, které s pracovními silami souvisejí (Koubek 1998, s. 31).

Rozlišujeme dvě hlavní metody personálního plánování - personální plánování tvrdé a měkké. **Tvrdé personální plánování** se zabývá kvantitou, tj. tím, aby v daný okamžik v budoucnu byl v organizaci dostatečný počet pracovních sil. **Měkké personální plánování** je orientované spíše na kvalitu, tj. aby organizace v budoucnu netrpěla nedostatkem kvalifikovaných, zkušených pracovních sil, které budou motivované pro podávání dobrých pracovních výkonů a zároveň budou mít takové osobnostní charakteristiky, které jsou pro organizaci žádoucí (Armstrong 2007, s. 306-307).

Podle Koubka (1998, s. 33 – 34) je v rámci personálního plánování nutné odpovědět si na několik zásadních otázek:

1. Jaké pracovníky potřebujeme, kolik a kdy je budeme potřebovat?
2. Je možné tyto pracovníky zajistit v rámci současných zaměstnanců?
3. Jakým způsobem získáme rozdíl mezi požadovaným počtem pracovních sil a současnými možnostmi (tzn. tím, kolik vhodných pracovníků nyní máme)?
4. Jaké změny na trhu práce pro nás budou relevantní?

Personální plánování si nutně žádá informace týkající se plánů organizace, tzn. finanční plány, výrobní plány, plány technického rozvoje apod. Dále je třeba brát v úvahu prognózy týkající se budoucího vývoje trhu práce, který je ovlivněn např. populačním vývojem, vývojem sociálních a ekonomických struktur obyvatelstva. Důležité jsou také informace o migraci obyvatelstva v dané lokalitě, ale i legislativní

změny, především změny pracovněprávních norem. Do personálního plánu je třeba zařadit i analýzu současného stavu pracovních sil v organizaci (hledisko demografické a ekonomické, rodinné poměry, vzdělanost atd.), pracovních podmínek (úroveň mezd atd.). Tyto informace lze získat např. z hodnotících pohovorů se zaměstnanci, nebo z anket spokojenosti zaměstnanců (Koubek 2000, s. 147-148).

Pracovní síly můžeme čerpat z několika disponibilních zdrojů. Jednak ze **stávajících zaměstnanců**, u nichž známe jejich počet, kvalifikaci, strukturu věkovou i profesní, výkonnost atd. Dalším zdrojem jsou **potenciální zaměstnanci**, kde musíme brát v úvahu ekonomickou situaci, míru nezaměstnanosti, demografickou situaci v lokalitě apod. Třetím zdrojem jsou **odcházející zaměstnanci**, přičemž je nutné zvážit, zda jsou jejich odchody pro organizaci v dané situaci žádoucí (D'Ambrosiová 2008, s. 70-71).

Organizace má možnost zpracovat personální plán jako samostatný dokument nebo jej zakomponovat do souboru dokumentů, tzv. nástrojů personální strategie. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, s. 361) poukazují na tyto hlavní nástroje:

- vlastní personální strategie,
- stabilizační a motivační programy,
- plány náhrad,
- plány vzdělávání,
- kariérové plány.

Samotný proces personálního plánování lze podle Koubka (1996, s. 58 – 59) rozdělit do několika etap:

1. formulace podnikových cílů a potřeb (nástup nové technologie, změny struktury organizace, způsobů řízení apod.)
2. promítnutí podnikových cílů do potřeb pracovních sil a z toho vyplývající celková potřeba pracovníků
3. zohlednění vnitřních zdrojů pracovních sil vzhledem k potřebě pracovních sil
4. sladění potřeby pracovních sil a vnitřních zdrojů pracovních sil
5. zvážení možnosti pokrýt potřebu pracovních sil z vnitropodnikových rezerv, přičemž se vypracovávají tyto plány pro mobilizaci těchto rezerv, případně pro přebytek pracovníků:
 - a. plány rozmisťování pracovníků
 - b. plány vzdělávání pracovníků
 - c. plány odměňování pracovníků
 - d. plány penzionování a propouštění pracovníků

e. plány technického rozvoje

apod.

6. v případě nedostatku vlastních personálních rezerv zvážení možnosti získávání pracovních sil z vnějšího pracovního trhu, čímž vzniká nutnost vytvořit plán získávání a výběru pracovníků
7. pokud vnější ani vnitřní nabídka pracovníků nepostačuje potřebám firmy, je nutná změna firemních cílů, popř. jiné řešení, např. subdodávky dílčích pracovních činností
8. fáze kontroly a vyhodnocování plnění stanovených plánů
9. případná úprava stanovených plánů

Obecně se dává přednost spíše krátkodobému operativnímu plánování pracovníků před střednědobým či dlouhodobým, jehož výsledkem by nebyl plán, ale záměr (Koubek 1996, s. 59).

Typickým způsobem personálního plánování je tzv. plánování pomocí scénáře. Jedná se o přístup, kdy analyzujeme možné změny vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Jde o uvažování nad tím, co by se mohlo stát např. v rámci struktury organizace, nad změnami rozsahu činností v organizaci, ale také nad legislativními, technickými změnami či trendy, se kterými se v budoucnu organizace možná bude muset vyrovnat. Plánování pomocí scénáře je tedy jakýsi odhad směru, kterým se organizace bude ubírat, ale také vlivů, které na organizaci budou působit (Armstrong 2007, s. 312).

S personální strategií také úzce souvisí proces analýzy pracovních míst a s tím i tvorba popisů pracovních míst.

2.2 Analýza pracovních míst

Pracovní místo lze chápat jako základní organizační jednotku tvořenou souborem úkolů, které vykonává určitá osoba (Armstrong 2007, s. 277).

Analýza pracovního místa je činnost, která se snaží o komplexní pohled na pracovní místo, a na pracovníka, který je na toto pracovní místo zařazen. Jde tedy o „proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst“. Analýzou tedy získáme ucelený pohled na dané pracovní místo, a to v podobě popisu pracovního místa. Pomocí něj pak můžeme zpracovat tzv. specifikace pracovního místa. Analýza pracovního místa je také důležitá

pro vytváření nových a změny charakteru stávajících pracovních míst např. vzhledem k použití nových technologií apod. (Koubek 1998, s. 72).

Analýza pracovního místa a následně popis pracovního místa jsou důležité pro oblasti personálního plánování a plnění organizačních cílů, a to v několika oblastech (D'Ambrosiová a kol. 2008, s. 59):

- plánování personálních potřeb
- efektivní obsazování volných pracovních míst
- osobní a profesní rozvoj pracovníků
- stanovení vzdělávacích potřeb u pracovníků
- řízení výkonu zaměstnanců
- efektivní rozmísťování pracovníků v organizaci
- strategie odměňování pracovníků
- hodnocení vlivu změn na výkon pracovníka na daném pracovním místě

Koubek (1996, s. 42) vymezil okruhy důležité pro analýzu pracovního místa a vznik popisu pracovního místa:

- název pracovní funkce
- umístění pracovního místa v organizační struktuře
- účel pracovního místa
- pracovní úkoly v rámci pracovního místa, jejich členění, periodicita apod.
- odpovědnost pracovníka
- nadřízenost, podřízenost pracovníka
- provedení práce na pracovním místě (metody, nástroje apod.)
- časové vymezení vykonávaných úkolů, jejich pořadí, frekvence
- vazby mezi jednotlivými úkoly, podmíněnost mezi nimi
- lokalita vykonávání úkolů, obtížnost, důležitost
- vzájemné vazby mezi pracovním místem a ostatními pracovními místy
- požadovaná úroveň výkonu na pracovním místě
- možnost vzdělávání, výcviku
- pracovní podmínky (fyzikální, sociální, mzdové)
- fyzické a duševní požadavky na pracovníka
- požadované dovednosti, kvalifikace, praxe
- další požadavky na pracovníka (bydliště, vlastní technické vybavení apod.)

Informace o pracovním místě může poskytnout jednak pracovník, který je na toto pracovní místo již po určitou dobu zařazen, a manažer v pozici přímého nadřízeného

daného pracovníka na popisovaném pracovním místě (Foot, Hook 2002, s. 32). Tyto dvě skupiny lze ještě doplnit o pozorovatele, specialisty na analýzu pracovních míst, odborníky, kteří vykonávají stejnou práci v jiné organizaci, spolupracovníky, technické experty či dokumentaci k danému pracovnímu místu, např. technickou dokumentaci apod. (Koubek, in Kocianová 2010, s. 43).

Mezi metody, které se používají pro zjišťování informací o pracovním místě, patří především pozorování, pohovor, dotazník, metoda deníku a konferenční metoda.

Výhodou **pozorování** je, že lze použít samostatně i ve spojení s jinou metodou. Osoba, která analyzuje, pozoruje pracovníka vykonávajícího práci, z čehož zjišťuje, co, jak, jak dlouho, za jakých podmínek, prostřednictvím čeho a čím dělá. Nevýhodou této metody je případná velká časová zátěž. Pozorovatel musí být proškolen, aby věděl, co má zaznamenávat, práci mu může usnadnit předem připravený formulář pro zaznamenání potřebných údajů. Pozorovatelem může být i pracovník, který je zařazen na stejné pracovní místo.

Pohovor by měl probíhat přímo na pracovišti, a to s pracovníkem, který na daném místě je nebo byl zařazen. Může být strukturovaný, tedy podle předem připravených bodů a tím lze přesně porovnávat uchazeče, nebo nestrukturovaný, který se této struktury přísně nedrží. Výhodou strukturovaného pohovoru je možnost poměrně rychlého získávání informací, nevýhodou pak časově náročnější příprava. Pohovor lze provádět individuálně nebo skupinově, přičemž výhodou skupinového pohovoru je časová úspora. Pohovor lze provést kromě pracovníků také s jejich nadřízenými.

Dotazníky jsou pro získávání informací velice variabilní podle zdroje informací. Mohou mít různý rozsah, typy otázek (uzavřené, otevřené), respondenty (pracovník na daném místě, nadřízený, pracovník na podobném místě atd.). Výhodou je, že pomocí dotazníku lze získat během krátké doby velké množství informací. Nevýhodou pak, že respondent nemusí porozumět otázce a odpověď tedy může být zkreslená. Náročná je příprava dotazníku, lze je však aktualizované používat poměrně dlouhou dobu (Koubek 1998, s. 81 – 82).

V rámci **deníkové metody** pracovník dlouhodobě zaznamenává svou pracovní činnost. Nevýhodou je časové zatížení pracovníka, který tak nemůže plynule pracovat. Výsledek může být znehodnocen tím, že pracovník např. není přesný, neumí správně svou činnost formulovat, nebo pro správné zaznamenávání nemá vytvořeny vhodné podmínky.

Konferenční metoda (brainstorming nebo metoda delphi), umožňuje získávat informace v rámci společné diskuse několika nadřízených pracovníků, jejichž podřízení

pracují na obdobných místech a činnosti na těchto místech znají. Jedná se o doplňkovou metodu, protože zde chybí vyjádření pracovníka zařazeného na dané pracovní místo (Koubek 2000, s. 135).

Po zjištění informací o pracovním místě je třeba provést analýzu těchto informací, K tomu slouží několik metod, např. funkční analýza, metoda PAQ nebo metoda MPDQ.

Funkční analýza je univerzální metodou, která transformuje standardizované popisy činností v rámci pracovního místa, odpovědností a požadavků na pracovní místo do obsahu práce daného pracovníka. Vychází z katalogu prací, který obsahuje základní údaje o činnostech na pracovním místě. Při uplatnění této metody je třeba dbát na to, aby byl patrný rozdíl mezi tím, co se má udělat a tím, co pracovníci dělají. Pozornost je třeba věnovat jak lidem a věcem, tak informacím. Stěžejním bodem funkční analýzy je fakt, že každá práce obsahuje vykonávání určitých funkcí. Kromě těchto funkcí dělí jednotlivé práce podle definovaných tzv. oblastí práce (např. obsluha, tvorba, psaní apod.). Dále se používá klasifikace požadovaných charakteristik pracovníka (např. vzdělání, schopnost, fyzické požadavky). Tato metoda je velmi náročná na přípravu.

Metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire) je taktéž univerzální metodou, která je založena na členění činností pracovníka do kategorií. V rámci této metody 194 deskriptorů (tzv. prvků práce) popisuje šest hlavních kategorií činností. Těmito kategoriemi jsou:

- informační vstupy (kde a jak dostává pracovník nezbytné informace, aby mohl práci vykonávat)
- mentální procesy (myšlení, rozhodování, plánování a zpracování informací nezbytné pro výkon práce)
- fyzické činnosti (jaké fyzické činnosti pracovník vykonává, jaké nástroje a prostředky k tomu potřebuje)
- vztahy s ostatními lidmi (vztahy s ostatními lidmi vyžadované při výkonu práce)
- pracovní prostředí (fyzikální a sociální prostředí potřebné pro výkon práce)
- jiné souvislosti (další charakteristiky a podmínky potřebné pro výkon práce)

Deskriptory jsou přitom posuzovány podle míry užití během dané činnosti. Pro analýzu se používá standardní dotazník. Výhodou je možnost porovnat obsah práce i požadavky vyplývající z pracovních míst.

Metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire) je metoda analýzy prostřednictvím strukturovaného dotazníku vhodná pro určité, převážně manažerské kategorie pracovních míst. Obsahuje 208 položek popisujících manažerské odpovědnosti, pravomoci, požadavky na manažery a další kategorie:

1. plánování výrobní, marketingové a finanční strategie
2. koordinace s ostatními útvary a pracovníky organizace
3. vnitropodniková kontrola
4. odpovědnost za výrobu a služby
5. vztahy k veřejnosti a zákazníkům
6. konzultování vyšší úrovně
7. autonomie činností
8. schvalování finančních závazků
9. služby poskytované zaměstnancům
10. vedení a kontrola pracovníků
11. složitost práce a stres
12. zvýšená finanční odpovědnost
13. široká odpovědnost v oblasti personální práce

Tato metoda se používá především k analýze manažerských pracovních míst (Koubek 1998, s. 88 – 91).

Z informací získaných při analýze pracovního místa pak lze vytvořit popis pracovního místa. Jeho struktura by měla obsahovat jednak název pracovního místa, dále strukturu podřízenosti (komu je pracovník podřízen, popř. nadřízen), účel pracovního místa a hlavní povinnosti pracovníka na daném pracovním místě. Struktura by měla být pro všechny popisy pracovních míst v organizaci stejná (Foot, Hook 2002, s. 34).

V rámci zefektivnění nebo zatraktivnění práce na pracovních místech je možné přistoupit k redesignu pracovního místa. Redesign má několik základních kroků:

1. identifikace potřeby redesignu, vycházející především z údajů o výkonu, pracovní neschopnosti, absenci, fluktuaci pracovníků, přičemž zdrojem informací je především šetření mezi pracovníky
2. identifikace nejproblémovějších skupin pracovních míst, kde pracovníci nejsou dostatečně motivovaní pro práci
3. vytvoření skupiny odborníků, kteří redesign provedou (vedoucí pracovníci, personalisté, popř. přímo pracovníci na pracovních místech)
4. shromáždění údajů o pracovním místě prostřednictvím analýzy pracovního místa
5. vyčlenění činností, které mají vliv na motivaci pracovníka
6. formulace plánu redesignu, stanovení cílů a časového rozvrhu
7. realizace redesignu

8. vyhodnocení výsledků redesignu vzhledem k informacím použitým k formulaci potřeby redesignu (absence, fluktuace apod.)

Důvody pro redesign mohou být různé, od výrobních důvodů (zvýšení produkce, zlepšení kvality apod.), přes změny systému (např. změny organizační struktury), personální problémy (snížení fluktuace, zvýšení motivace atd.), měnící se způsoby řízení, až po vnější problémy, kterými je např. situace na trhu, legislativní změny (Koubek 2000, s. 140 – 141).

V momentě, kdy organizace analyzuje pracovní místo, které je nutno obsadit vhodným pracovníkem, přistoupí k výběru tohoto zaměstnance.

2.3 Výběr zaměstnanců

Jakmile organizace prostřednictvím analýzy volného pracovního místa definuje požadavky na pracovníka, snaží se toto pracovní místo obsadit nejvhodnějším z uchazečů. Má na výběr z několika zdrojů, může použít několik metod a postupů výběru. Jakmile z procesu výběru vzejde vhodný adept, organizace jej přijme.

Samotný výběr nového pracovníka ovlivňují podle Koubka (2000, s. 182 – 183) vnější a vnitřní podmínky. Vnitřní podmínky může organizace ovlivnit, vnější podmínky jsou neovlivnitelné. Mezi zásadní **vnitřní podmínky** patří:

- povaha práce na pracovním místě,
- postavení pracovního místa v organizační struktuře,
- požadavky na pracovníka (kvalifikace, zkušenosti apod.),
- odpovědnost pracovního místa,
- místo výkonu práce,
- pracovní doba, organizace práce,
- pracovní podmínky (pracovní prostředí, odměňování, zaměstnanecké výhody apod.),
- význam a úspěšnost organizace, její prestiž,
- pověst organizace (přístup k zaměstnancům, zákazníkům, klientům, veřejnosti),
- celková úroveň v porovnání s ostatními organizacemi,
- úroveň péče o pracovníky ve srovnání s jinými organizacemi,
- možnost rozvoje pracovníků (vzdělávání, kariérový růst apod.),
- sociální klima v organizaci (mezilidské vztahy apod.),
- organizační kultura,
- lokalita organizace, životní prostředí v lokalitě organizace.

Vnějšími podmínkami pak mohou být:

- demografické podmínky (proměnlivost reprodukce obyvatelstva, prostorová mobilita apod.),
- ekonomické podmínky, kvůli kterým se mění poměr mezi nabídkou pracovních míst a poptávkou po nich,
- sociální podmínky (hodnota vzdělání, profesně-kvalifikační orientace apod.),
- technologické podmínky,
- sídelní podmínky (charakter osídlení v dané lokalitě apod.)
- politicko-legislativní podmínky (např. upravující zaměstnávání cizinců, regulace trhu práce apod.).

Zdroje pracovních sil pro organizaci jsou v zásadě dva – vnitřní a vnější. Třetí skupinu pak mohou tvořit tzv. doplňkové vnější zdroje. Do skupiny **vnitřních zdrojů** lze zahrnout:

- pracovní síly, které se z důvodu technického pokroku mohou stát nadbytečnými,
- pracovní síly, které se mohou stát nadbytečnými z důvodu organizačních změn,
- pracovníci, kteří budou schopni vykonávat náročnější práci, než kterou dosud vykonávali,
- pracovníci, kteří projeví zájem o přeřazení na uvolněné pracovní místo.

Vnějšími zdroji pracovních sil jsou:

- volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní, kteří jsou uchazeči o zaměstnání na úřadech práce),
- absolventi škol,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele.

Mezi **doplňkové vnější zdroje** pak lze zařadit:

- ženy v domácnosti, popř. na mateřské nebo rodičovské dovolené,
- seniory,
- studenty,
- zahraniční pracovní zdroje apod. (Koubek 1998, s. 103).

Získávání pracovníků z vnitřních, ale i z vnějších zdrojů má podle Koubka (1998, s. 104) své výhody a nevýhody:

Vnitřní zdroje	Výhody	• Organizace zná silné a slabé stránky uchazeče. • Uchazeč zná organizaci. • Zvyšuje se motivace zaměstnanců (šance získat lepší místo). • Lepší návratnost investic, které organizace vložila do kvalifikace pracovníka (vzdělávání, stáže apod.).
	Nevýhody	• Pracovníci mohou být povyšováni až na takové pracovní místo, kdy už nebudou stačit úspěšně plnit úkoly. • Soutěž o povýšení mezi pracovníky může mít špatný vliv na morálku a mezilidské vztahy v organizaci. • Překážky pronikání nových přístupů z vnějšku.
Vnější zdroje	Výhody	• Škála schopností mimo organizaci je širší, než lze nalézt uvnitř organizace. • Do organizace mohou vniknout nové pohledy, přístupy a zkušenosti z venku. • Je snazší a levnější získat kvalifikovaného pracovníka z venku, než jej vychovávat v podniku.
	Nevýhody	• Získání, kontaktování a přilákání potenciálních pracovníků je obtížné a nákladné. • Adaptace a zapracování nových pracovníků trvá delší dobu. • Mohou vznikat konflikty mezi novými pracovníky a stávajícími pracovníky, kteří o dané pracovní místo měli zájem.

Při získávání pracovníků je vhodné dodržovat tuto posloupnost jednotlivých kroků (Koubek 1996, s. 73 – 75):

1. *identifikace potřeby získávání pracovníků*, související s analýzou pracovního místa a vytvářením pracovních míst. Potřebu pracovníků bychom měli poznat s předstihem, abychom maximálně omezili dobu, po kterou bude pracovní místo neobsazené. To nám umožní např. výpovědní doba, termín uvedený v dohodě o ukončení pracovního poměru nebo uzavírání pracovních smluv na

dobu určitou, ale i např. dosažení důchodového věku u pracovníka, plánovaná mateřská dovolená apod.

2. *popis a specifikace obsazovaného pracovního místa* taktéž souvisí s analýzou pracovních míst. Tento krok potřebujeme k tomu, abychom věděli, jakého pracovníka vlastně hledáme, jakou má mít kvalifikaci, dovednosti apod., ale i jaké metody pro jeho výběr máme zvolit a jaká kritéria při výběru pracovníka jsou pro nás rozhodující. Z popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa vycházíme např. při tvorbě inzerátu.
3. *identifikace zdrojů uchazečů*, pomocí níž si uvědomíme, zda se zaměříme na vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil. Podle toho pak volíme jak metody výběru, tak dokumenty požadované od uchazečů.
4. *volba metod získávání pracovníků* je ovlivněna tím, zda budeme výběr provádět z vnitřních nebo vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaké potenciální uchazeče hodláme oslovit, jaká je situace na trhu práce, jaké finanční prostředky máme pro výběr vyhrazené atd.
5. *volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání* je jedním ze způsobů, jež nám umožní dostat od uchazečů takové množství informací, které pro výběr vhodného uchazeče potřebujeme.
6. *formulace nabídky zaměstnání* má pro úspěšné získávání pracovníků velký význam a měla by mít určité náležitosti, jejichž zanedbání může mít velký vliv na reakce uchazečů.
7. *uveřejnění nabídky zaměstnání* je stejně důležité jako formulace nabídky zaměstnání a špatně uveřejněná nabídka zaměstnání se může setkat s velmi malým nebo žádným zájmem ze strany potenciálních uchazečů.
8. *předvýběr uchazečů* nám umožní selektovat uchazeče, kteří lépe splňují požadavky na pracovní místo. Provádí se zpravidla na základě předložených dokumentů nebo předběžného pohovoru. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:
 - *velmi vhodní*, kteří musejí být pozváni do další části výběrového řízení,
 - *vhodní*, kteří jsou taktéž zařazeni do další části výběrového řízení, pokud počet velmi vhodných uchazečů nepostačuje potřebám organizace,

- *nevhodní*, kterým je zpravidla zaslán zamítavý dopis a další části výběrového řízení se již neúčastní.

9. *sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám* je závěrečným krokem předcházejícím samotnému výběrovému řízení. Ideální počet uchazečů, kteří by měli být pozváni, je individuální podle charakteru organizace a obsazovaného pracovního místa, jako optimální je uveden počet pěti až deseti uchazečů.

Martin (2007, s. 265 – 266) vymezil sedm hlavních metod pro získávání pracovníků:

1. povýšení v rámci organizace
2. osobní doporučení od stávajícího zaměstnance
3. inzerce volných míst na venkovních nástěnkách
4. interní databáze uchazečů, kteří se již o pracovní místo v organizaci neúspěšně ucházeli
5. spolupráce s úřadem práce
6. spolupráce s personálními agenturami
7. inzerce v tisku, médiích

Koubek (1996, s. 75 – 81) tyto metody doplňuje ještě o několik dalších:

8. uchazeči se organizaci nabízejí sami,
9. ústní dotaz nebo nabídka,
10. spolupráce se vzdělávacími institucemi (školy, vzdělávací centra apod.)

a uvádí také jejich výhody a nevýhody některých z nich:

Ústní dotaz nebo nabídka	Výhody	• nízké náklady • možnost získání referencí
	Nevýhody	• často odkázání pouze na reference, tzn. subjektivní hodnocení • pouze jediný uchazeč (nemožnost porovnání s více uchazeči)
Doporučení stávajícího pracovníka	Výhody	• levný a rychlý způsob • vhodnost většinou odborná i osobnostní
	Nevýhody	• nelze porovnat více uchazečů mezi sebou
Vývěsky v podniku nebo mimo podnik	Výhody	• nízké náklady • lze uvést podrobné informace o pracovním místě a podmínkách přijetí pracovníka

		• možnost získat vysoký počet uchazečů
	Nevýhody	• oslovení omezeného počtu potenciálních uchazečů
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	Výhody	• nízké náklady • instituce může sama provést předvýběr a doporučit vhodné uchazeče • výhoda v získávání dočasných pracovníků (brigády)
	Nevýhody	• potenciální uchazeči většinou nemají pracovní zkušenosti • sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání
Spolupráce s úřady práce	Výhody	• nulové náklady • úřady práce zjišťují potřebné informace o uchazečích o zaměstnání • možnost získat příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka
	Nevýhody	• omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce
Spolupráce s personálními agenturami	Výhody	• vhodné pro získávání vysoce kvalifikovaných pracovníků • rychlé získání pracovníka • agentura provede předvýběr a doporučí organizaci vhodné uchazeče
	Nevýhody	• vysoké náklady • na provedení předvýběr nelze plně spoléhat • různá kvalita a serióznost agentur
Inzerce ve sdělovacích prostředcích	Výhody	• informace o volném místě se rychle dostane k adresátovi • o volném místě se dozví velké množství lidí • inzerát lze formulovat tak, že se stane nástrojem autoselekce uchazečů
	Nevýhody	• vysoké náklady

Zmiňovaný okruh metod lze rozšířit ještě o:

11. internet

12. veletrhy pracovních příležitostí

13. headhunting (tzv. „lovení hlav“)

S metodami výběru také souvisí fakt, jaké dokumenty organizace od uchazečů požaduje. Většinou jejich volba závisí na povaze volného pracovního místa, jiné budeme požadovat od uchazeče o dělnickou pozici a jiné od uchazeče o místo specialisty. Zpravidla se od uchazečů o zaměstnání obecně vyžaduje:

- dotazník (některé organizace používají rozdílné dotazníky pro různá obsazovaná místa), a to
 - a) jednoduchý – uvádí holá fakta,
 - b) otevřený – umožňuje uchazeči více popsat určité skutečnosti apod.,
- doklady o vzdělání a praxi.

Od uchazečů o odbornější pozice se navíc většinou vyžaduje:

- životopis (většinou strukturovaný),
- reference (pracovní hodnocení) z předešlého zaměstnání, absolvované školy
- motivační dopis, ve kterém uchazeč vysvětluje, proč se o místo zajímá.

Dotazníky zpravidla obsahují osobní údaje uchazeče (jméno a příjmení, datum narození, adresu, telefonní číslo, apod.), dále údaje týkající se vzdělání a odborné přípravy uchazeče (kurzy, stáže), výčet předchozích zaměstnání, jiné pracovní zkušenosti, některé také obsahují údaje o pracovním místě, o které uchazeč projevuje zájem (představa mzdy apod.).

Co se týče **životopisu**, zpravidla organizace přesně nenařizují, co by životopisy měly obsahovat. Pro usnadnění procesu předvýběru a výběru však uchazečům zadávají určité body, které musejí být v životopisu v daném pořadí zmíněny, obvykle jde o historii vzdělávání uchazeče, historii dosavadního zaměstnání atd.

Doklady o vzdělání a praxi lze požadovat tak, jak to vyžaduje charakter obsazovaného pracovního místa. Případně lze uchazeče požádat, aby předložil další doklady, abychom si utřídili přehled o jeho dalších znalostech, dovednostech apod.

Reference se příliš nevyužívají, protože mohou být zkreslené. Pracovní posudek je však předchozí zaměstnavatel podle § 314 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, na žádost zaměstnance povinen vydat.

Průvodní dopis slouží především k posouzení uchazečovy osobnosti a jeho vyjadřovacích schopností. Nikdy však není jisté, zda průvodní dopis za uchazeče nenapsal někdo jiný (Koubek 1996, s. 83 – 86).

Armstrong (2007, s. 360) uvádí tři nejpoužívanější metody výběru pracovníků, a to pohovor, assessment centre a výběrové testy.

Prostřednictvím **pohovoru** lze posoudit kvality daného uchazeče a porovnat je s ostatními vhodnými uchazeči. Pohovor lze charakterizovat jako účelovou konverzaci, která má za úkol odpovědět na tři základní otázky:

- Může uchazeč vykonávat danou práci?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci?
- Jak se uchazeč zařadí do organizace?

Výhodou pohovoru je příležitost pokládat kontrolní otázky a otázky, které nám umožní objasnit, zda jsou znalosti a dovednosti uchazeče v souladu s požadavky pracovního místa. Dále se během pohovoru může uchazeč zeptat na podrobnosti pracovního místa, a stejně jako organizace při pohovoru posuzuje uchazeče, uchazeč posuzuje organizaci. Nevýhodou je pak to, že při pohovoru nelze s určitostí odhadnout výkon potenciálního pracovníka, dále je možné, že osoba, která pohovor vede (dále jen „tazatel“), jej nevede správně, nebo může chybně posuzovat uchazeče. Tato osoba by tedy měla být v oblasti vedení pohovoru dobře proškolená.

Pohovor by měl být dobře zorganizován. Nejprve je třeba informovat vhodné uchazeče o termínu a místě konání pohovoru. Co se týče samotného pohovoru, tazatel by měl být dobře informován o uchazeči, pohovor by měl probíhat ve zvláštní místnosti, nikoli např. v hromadné kanceláři, a měl by mu být vyhrazen potřebný čas. Po pohovoru by měl být každý uchazeč informován o dalším postupu, tzn. do kdy bude informován o výsledku pohovoru a jaké kroky budou případně následovat.

Lze rozlišit několik druhů pohovoru – *chronologický* (začíná vzděláním a postupuje k současnému nebo poslednímu zaměstnání), *probíhající podle bodů specifikace pracovního místa* (od znalostí, dovedností a odbornosti, přes osobní kvality, až po absolvované vzdělání a zaměstnání), *probíhající podle kritérií posuzování* (probíhají např. v assessment centrech), *orientovaný na situaci* (pozornost je soustředěna na situaci nebo události, které mohou předpovědět výkon uchazeče na obsazovaném pracovním místě), *orientovaný na chování* (tazatel postupuje podle systému připravených otázek, které tvoří kritérium pro odhalení určitých schopností, dovedností, kvalifikace, zkušeností uchazeče potřebné pro přijatelný výkon na pracovním místě), nebo *psychometrický*, při kterém se postupuje podle předem určených otázek,

odpovědi se převádějí do kódů, které se pak lépe porovnávají s výsledky ostatních uchazečů (Armstrong 2007, s. 369 – 377).

Při pohovoru lze použít otázky, které mohou mít několik zdrojů. Jednak lze použít informace získané od pracovníků na stejném pracovním místě, jaké obsazujeme, nebo můžeme využít znalosti tzv. kritických případů, tzn. takových situací, které vybočují z běžného pracovní náplně pracovníka, kdy záleží na jednání pracovníka a ten buď dosáhne uspokojivého výsledku, nebo selže (např. „Podle čeho se pozná člověk, který tuto práci opravdu umí?“). U všech otázek by si tazatel měl uvědomit, jaké může dostat odpovědi a jak je bude hodnotit (Kolman 2004, s. 130 – 131).

Co se týče druhů otázek, lze vymezit následující skupiny otázek, které jsou vhodné pro použití při pohovoru (Armstrong 2007, s. 378 – 382):

- *otevřené otázky*, které vyžadují úplnou odpověď (např. „Co víte o naší společnosti?“),
- *otázky jdoucí do hloubky* slouží k ověření toho, co již tazatel od uchazeče zjistil, nebo pokud chce zjistit podrobnosti (např. „Jaké činnosti jste přesně v rámci týmu vykonával?“),
- *konkretizující otázky* se snaží vyjasnit nějakou skutečnost, přičemž odpověď na tuto otázku je stručná (např. „Proč k tomu došlo?“),
- *hypotetické otázky* mají za úkol navodit určitou situaci a uchazeč má popsat, jak by se zachoval (např. „Co si myslíte, že byste udělal, pokud ...?“),
- *otázky zaměřené na chování* zjišťují, jak by se uchazeč zachoval v kritické situaci, aby byl úspěšný (např. „Kdy jste přesvědčil ostatní, aby podnikli neobvyklé kroky?“),
- *otázky zaměřené na způsobilost* směřují k tomu, co uchazeč zná, umí a jak má schopnosti (např. „Jaké zkušenosti máte s vedením týmu?“),
- *otázky týkající se motivace* jsou návodné otázky, které mají za následek odpověď vyjadřující motivaci uchazeče (např. „Proč chcete odejít ze současného zaměstnání?“),
- *otázky udržující plynulost pohovoru* vedou uchazeče k tomu, aby hlouběji rozvedl to, co o sobě řekl (např. „Můžete mi říct něco bližšího o Vašem prvním zaměstnání?“),
- *ověřovacími otázkami* si tazatel ověřuje skutečnosti, které se od uchazeče dozvěděl (např. „Pochopil jsem správně, že ...?“),

- *otázky týkající se kariéry* poskytují tazatelovi představu o dosavadní motivaci uchazeče k získávání kvalifikace, dovedností a zkušeností (např. „Co jste se naučil v předchozím zaměstnání?“),
- *otázky zaměřené na práci* zjišťují konkrétní údaje dosavadní pracovní historie uchazeče (např. „Kolik dní absence jste měl v posledním zaměstnání?“),
- *otázky týkající se mimopracovních zájmů* jsou při pohovorech pokládány spíše okrajově, mohou však zjistit informace o motivaci uchazeče pro danou práci.

Je třeba upozornit na otázky, které by neměly být při pohovoru použity. Jedná se zejména o otázky týkající se rodinných záležitostí, pohlaví, rasy, tělesné vady, náboženství apod. (Armstrong 2007, s. 382).

Tazatel by si měl během pohovoru pořizovat poznámky, podle kterých poté bude uchazeče hodnotit. Poznámky vč. odůvodnění výsledku pohovoru by měly být uschovány pro případné zpochybnění výběrového řízení např. z důvodu diskriminace (Armstrong 2007, s. 384).

Podstatou **assessment centra** je „*pozorování účastníků v simulovaných situacích (týmová práce, řešení organizačního problému, manažerská hra, diskuse, sebereprezentace)*“. Chování uchazečů posuzuje tým vyškolených pozorovatelů, kteří rozpoznají jeho schopnosti. Jedná se o metodu časově náročnou a poměrně finančně nákladnou, proto se využívá převážně v obsazování manažerských pozic (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 371).

Podstatu assessment centra charakterizuje především to, že pozornost je nejvíce věnována chování uchazečů. V rámci hraní rolí se zjišťuje schopnost vykonávat specifické úkoly daného pracovního místa v týmu i samostatně. K hodnocení se používají převážně pohovory a testy, přičemž je vždy hodnoceno několik uchazečů současně, a to u důvodu prokázání součinnosti v týmu. Je velice žádoucí, aby členem týmu hodnotitelů byl i zaměstnanec společnosti, která volné místo obsazuje, a to nejlépe vedoucí pracovník nebo vrcholový manažer.

Assessment centra umožňují organizaci vybrat takového uchazeče, který bude odpovídat organizační kultuře, ale zároveň pomáhá uchazeči vcítit se do kultury organizace a rozhodnout se, zda se chce stát členem takové organizace (Armstrong 2007, s. 361 – 362).

Výběrové testy se snaží získat spolehlivé informace o inteligenci, schopnostech, osobnosti, vlohách, znalostech a dovednostech uchazeče. Nejčastěji se používají testy psychologické a většinou jsou používány v rámci assessment centra (Armstrong 2007, s. 387 – 388).

Používá se několik druhů testů (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 371):

1. *testy kognitivních schopností* (tj. vnímání, paměť, učení atd.), zaměřené na inteligenci uchazeče, používají se v oblasti informačních technologií, manažerských funkcích atd.
2. *testy mechanických schopností*, testující mechanické, technické a prostorové myšlení, používají se v oblasti technických funkcí
3. *testy psychomotorických schopností*, které zjišťují reakční čas, obratnost rukou apod.
4. *testy osobnosti*, které určují míru neuroticismu, extroverze, dominance apod.

Jakmile z výběrového řízení vzejde nejvhodnější uchazeč, organizace mu sdělí podmínky, za kterých je ochotna jej zaměstnat. V této nabídce by měl být uveden název pracovního místa, místo výkonu práce, jméno a funkce přímého nadřízeného, pracovní doba, pracovní režim (směnnost apod.), výše mzdy nebo platu, zkušební doba, požadovaný den nástupu, zaměstnanecké benefity, dále podmínky, které je třeba ze strany uchazeče splnit před nástupem (např. absolvovat lékařskou prohlídku) a termín, do kterého je třeba, aby uchazeč na tuto nabídku reagoval (Koubek 1996, s. 103 – 104).

Pokud se uchazeč k nabídce vyjádří kladně, přechází se z fáze výběru pracovníka do fáze přijmutí pracovníka do organizace.

2.4 Přijímání zaměstnanců

Po skončení výběrového řízení je nejvhodnější pracovník přijat do organizace. Pracovněprávní vztah je uzavřen prostřednictvím **pracovní smlouvy**, jejíž náležitosti upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, který říká, že pracovní smlouva musí obsahovat „*druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána a den nástupu do práce*“ (§ 34 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů). Pracovní smlouva tak může být velmi obecná a stručná, většinou se v organizaci používá stejný typ pracovní smlouvy pro všechny kategorie pracovníků. Při přijímání by měl být pracovník před podpisem pracovní smlouvy zároveň seznámen s právy a povinnostmi, které souvisí s pracovním poměrem v organizaci a s povahou práce, kterou bude vykonávat, a dále s organizačními předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (Koubek 1996, s. 105 – 106).

V zájmu obou stran (zaměstnance i zaměstnavatele) by však pracovní smlouva měla obsahovat podrobnější informace, aby v průběhu pracovněprávního vztahu nedocházelo ke konfliktům nebo nedorozuměním. Koubek (1996, s. 107) proto doporučuje uvést ve smlouvě následující informace:

- název práce (pracovního místa), kterou bude pracovník vykonávat, nejlépe včetně pracovních povinností,
- komu se pracovník za svou práci zodpovídá,
- pracovní podmínky v souvislosti s výkonem práce,
- datum nástupu do práce, případně termín, do kdy je pracovní poměr uzavřen,
- další dohodnuté podmínky.

V pracovní smlouvě může být uvedena výše odměny za sjednanou práci (obvykle je ale uvedena na mzdovém nebo platovém výměru), a dále by zde měla být uvedena doba, na kterou je pracovní smlouva uzavřena (Koubek 1996, s. 108). Pracovní poměr na dobu určitou lze podle zákoníku práce „mezi týmiž účastníky sjednat na dobu nejvýše dvou let ode dne vzniku tohoto pracovního poměru“, a „pracovní poměr trvá po dobu neurčitou, nebyla-li výslovně sjednána doba jeho trvání“ (§ 39 odst. 1 a 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů). Při uzavření pracovní smlouvy na dobu určitou je třeba vzít v úvahu všechny aspekty, které z tohoto stavu vyplývají. Smlouva na dobu určitou není jistotou pro zaměstnance, ale ani pro zaměstnavatele, pokud není oboustranný zájem o její prodloužení. Každá změna pracovní smlouvy je tedy vyjádřením vůle obou smluvních stran a musí být uskutečněna na základě dodatku k pracovní smlouvě (Koubek 1996, s. 109).

Po podepsání pracovní smlouvy je pracovník zařazen do **personální evidence**. Je založena jeho osobní karta a vystaven jeho podnikový průkaz, případně další potřebné dokumenty. V personální evidenci by měly být s ohledem na charakter práce obsaženy tyto údaje o pracovníkovi: jméno a příjmení, popř. titul, datum a místo narození, rodinný stav, rodné číslo, adresa bydliště, telefonní číslo, státní příslušnost, zdravotní stav (např. změněná pracovní schopnost), kvalifikace, informace týkající se případného pobírání důchodu, datum vzniku pracovního poměru, pracovní zařazení v organizaci, popř. místo pracoviště.

Zároveň je pracovník při nástupu povinen předložit svému novému zaměstnavateli potvrzení o zaměstnání (neboli „zápočtový list“) od předchozího zaměstnavatele. Organizace je pak povinna pracovníka do osmi dnů od jeho nástupu do zaměstnání přihlásit ke zdravotnímu pojištění u zdravotní pojišťovny a k sociálnímu pojištění u správy sociálního zabezpečení (Koubek 1996, s. 105 - 106).

Pracovník by měl při nástupu do organizace obdržet stručnou příručku zaměstnance obsahující veškeré pro zaměstnance důležité informace. Podle Armstronga (2007, s. 397 – 398) by tato příručka měla obsahovat zejména:

- rámcovou charakteristiku organizace (historie, zaměření, vedení atd.),
- pracovní podmínky (pracovní doba, nárok na dovolenou atd.),
- systém odměňování (mzdové stupně, výplatní termín atd.),
- hlášení pracovních neschopností, doklady o pracovní neschopnosti,
- udělování volna,
- organizační pravidla,
- postup při změnách pracovního zařazení,
- záležitosti týkající se odborů,
- možnosti prohlubování, rozšiřování či zvyšování kvalifikace,
- zdravotní péče a první pomoc,
- program péče o pracovníky,
- pravidla pro telefonování a korespondenci atd.

Nový pracovník by měl být uveden v organizaci personalistou nebo nadřízeným pracovníkem, který zajistí představení pracovníka kolektivu kolegů. Další možností uvedení pracovníka do organizace je poslat jej na speciální školicí pracoviště, které pracovníkům poskytne veškeré potřebné informace a zodpoví mu i případné dotazy (Armstrong 2007, s. 308 – 309).

Noví pracovníci by měli být tedy hned zpočátku zařazení do vzdělávacího programu a zároveň se vzdělávat na pracovišti při plnění pracovních úkolů, případně by jejich vzdělávání mohlo být doplněno externími odbornými kurzy mimo pracoviště, popř. e-learningem, tzn. vzdělávání pomocí počítače (Armstrong 2007, s. 400).

S přijímáním zaměstnanců souvisí také jejich uvolňování, tedy ukončení pracovněprávního vztahu mezi pracovníkem a organizací.

3. Uvolňování zaměstnanců

Uvolňování zaměstnanců, tedy ukončování jejich pracovních smluv, je součástí personálních procesů v organizaci.

Ukončení pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem lze uskutečnit ze sedmi důvodů, a to dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, uplynutím sjednané doby, odnětím povolení k pobytu nebo vyhoštěním (u cizinců) nebo úmrtím zaměstnance.

Dohoda o ukončení pracovního poměru je písemný souhlas obou stran (zaměstnance i zaměstnavatele) s ukončením pracovněprávního vztahu. Musí být písemná, a pokud to zaměstnanec požaduje, musí v ní být uvedeny důvody ukončení tohoto vztahu (§ 49 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů). V praxi se stává, že se dohodou řeší např. nadbytečnost zaměstnance, nebo pokud je žádoucí odchod zaměstnance z důvodu špatně vykonávané práce nebo porušení pracovní povinností, případně např. odchod zaměstnance do důchodu (Koubek 2000, s. 258 – 259).

Výpověď rozumíme jednostranný právní úkon, pracovní poměr tak může rozvázat zaměstnanec i zaměstnavatel. Výpověď musí být písemná a pro potvrzení platnosti musí být doručena druhému účastníkovi pracovněprávního vztahu. Výpovědní doba činí dva měsíce a začíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po doručení výpovědi druhé straně. Zákoník práce vymezí důvody, pro které může dát zaměstnavatel zaměstnanci výpověď, zaměstnanec smí dát výpověď bez udání důvodů (§ 50 odst. 1, 2 a 3 a § 51 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů).

Okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele je možné pouze za předpokladu, že *„byl zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok, nebo byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců“* nebo *„porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvlášť hrubým způsobem“* (§ 55 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů). Zaměstnanec pak může okamžitě zrušit pracovní poměr zrušit jen v případě, pokud je lékařem uznán neschopen práci vykonávat ze zdravotních důvodů, nebo od zaměstnavatele nedostal mzdu nebo plat do 15 dnů od termínu splatnosti mzdy (§ 56 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů).

Zrušit pracovní poměr ve zkušební době smí kterákoli ze smluvních stran, přičemž písemná forma není podmínkou, a to nejpozději v poslední den zkušební doby (Koubek 2000, s. 260).

Uplynutím sjednané doby skončí pracovní poměr uzavřený tzv. na dobu určitou. Pokud i po uplynutí sjednané doby pokračuje zaměstnanec ve výkonu práce s vědomím zaměstnavatele, prodlužuje se takový pracovní poměr automaticky na neurčito, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodnou jinak (Koubek 2000, s. 260).

Pracovní poměr lze dále ukončit v případě cizince dnem skončení jeho pobytu na území České republiky nebo jeho vyhoštěním, v případě vztahu založeném na jmenování pak odvoláním. Posledním důvodem ke skončení pracovněprávního vztahu je smrt zaměstnance (Koubek 2000, s. 260).

Důvodem k nedobrovolnému odchodu pracovníka z organizace je zejména **nadbytečnost**. V rámci personálního plánování může vzniknout potřeba snížení počtu pracovních sil. V lepším případě lze nadbytečné pracovníky umístit na dobrovolně uvolněná vhodná pracovní místa, popř. je rekvatifikovat pro jinou práci. K minimalizaci nadbytečnosti lze také zavést následující opatření (Armstrong 2007, s. 403 – 404):

- zrušení práce vykonávané pro organizaci externě (tzv. outsourcing),
- zrušení přesčasové práce,
- snížení nebo zrušení přesčasové práce,
- zavedení systému dělení se o práci (dva pracovníci se střídají v práci na jednom pracovním místě) apod.

Propuštění z důvodu nadbytečnosti je pro pracovníky náročnou životní situací, a proto je žádoucí, aby organizace věnovala takovým pracovníkům zvýšenou pozornost. Zákonnou formou pomoci, kterou upravuje § 67 a 68 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, je vyplacení tzv. odstupného. Minimální výše odstupného je trojnásobek průměrné měsíční mzdy.

Organizace by také případně měla pomoci těmto pracovníkům najít zaměstnání nové, nebo jim alespoň pomoci se rekvatifikovat. Další možnou formou pomoci je poskytnutí prostor pro služby nabízené úřadem práce, které formou konzultací mohou pracovníkům nabídnout jiné zaměstnání, nebo jim poskytnout informace o rekvatifikačních programech, případně dalších způsobech sociální pomoci. Organizace také může přímo kontaktovat jiné organizace v okolí s cílem nalézt pro nadbytečné pracovníky náhradní zaměstnání. Vstřícným krokem organizace je také vytvoření seznamu těchto pracovníků, kterým bude v budoucnu přednostně nabízeno případné

uvolněné pracovní místo. Organizace také může pro nadbytečné pracovníky a jejich rodinné příslušníky zajistit bezplatné služby psychologa, který jim pomůže lépe se vyrovnat se vzniklou situací.

I přes skutečnost, že v případě nadbytečnosti pracovníků má organizace pravděpodobně nedostatek finančních prostředků a zmíněné služby pro pracovníky určitým způsobem zatíží organizační rozpočet, má péče o nadbytečné pracovníky vliv na jejich morálku a vytváří dobrou pověst organizace (Koubek 2000, s. 270).

Propouštění pro nadbytečnost má vliv nejen na propuštěné, ale také na ty, kteří v organizaci nadále zůstávají. Těchto pracovníků se dotýká tzv. „syndrom přeživších“. Stejný význam, jako snížení nákladů v organizaci a tím propuštění části pracovníků, má také udržení motivace a morálky stávajících pracovníků, kteří mohou mít pocit nejistoty. Může docházet k tomu, že klíčoví pracovníci začnou hledat jiné, pro ně jistější zaměstnání, před oficiálními zprávami budou upřednostňovány neoficiální domněnky a tím vznikne mezi pracovníky nedůvěra k vedení organizace. Proto je třeba, aby organizace dala těmto pracovníkům najevo, že jsou potřební a organizace je ochotna se o ně v případě dalšího propouštění určitým způsobem, který byl zmíněn výše, postarat (Koubek 2000, s. 271).

Může nastat i situace, že v rámci nabídky zvýšeného odstupného vzniká tzv. dobrovolná nadbytečnost. Následkem však můžou být odchody kvalitních pracovníků, které by organizace uvolnila nerada (Armstrong 2007, s. 404).

S uvolňováním úzce souvisí také **penzionování**, tj. odchody pracovníků do důchodu. Organizace by proto měla vytvořit vlastní politiku penzionování a brát v úvahu, kdy jsou pracovníci zralí pro odchod do důchodu, zda pro ně v organizaci existuje pracovní uplatnění i po dosažení důchodového věku a zda je organizace schopna poskytnout těmto pracovníkům rámcový poradenský servis. Organizace může svým zaměstnancům přispívat na penzijní připojištění apod. (Armstrong 2007, s. 410).

Pokud pracovník opustí organizaci dobrovolně, činí tak především z důvodů urychlení svého kariérního postupu, lepších finančních podmínek, změny bydliště, nebo např. z důvodu neztotožnění se s firemní politikou, či odchodu do důchodu (Armstrong 2007, s. 402). Tato **rezignace pracovníka** může být pro organizaci **očekávaná** nebo **neočekávaná**. Pokud organizace jeho odchod očekává, má možnost se na vzniklou situaci připravit, popř. se s pracovníkem dohodnout na sladění svých očekávání a tím zamezí odchodu pracovníka. Z jiného úhlu pohledu může být rezignace pracovníka pro organizaci nežádoucí (v organizaci vzniká problém), s neutrálním dopadem (v organizaci problém nevzniká), spíše vítaná (např. důvodu špatného pracovního

výkonu pracovníka) nebo dokonce **vyprovokovaná** (podpořená chováním vedoucího pracovníka či kolegů).

Organizace by se měla ve vlastním zájmu i zájmu pracovníků snažit o odhalení příčin jejich rezignace. Proto v organizacích probíhají v rámci pravidelných hodnocení pracovníků rozhovory s těmito pracovníky, vyhlášují se ankety mezi pracovníky, analyzují se stížnosti pracovníků, provádějí se pohovory s odcházejícími pracovníky, kteří popř. vyplňují dotazníky. Některé organizace dokonce pořádají tzv. **odložené rozhovory** s bývalými pracovníky zhruba půl roku po jejich odchodu z organizace. Tyto formy šetření by měli provádět odborně proškolení pracovníci personálních útvarů nebo příslušní vedoucí pracovníci (Koubek 2000, s. 273 – 275).

V následující části budou zmíněné teoretické poznatky aplikovány do prostředí české firmy.

Aplikační část

Ve druhé části této práce bude představena česká firma a personální procesy, které v ní probíhají s ohledem na jejich popis v teoretické části.

4. Charakteristika organizace

Organizace, která bude v této části popsána, je akciovou společností skládající se ze čtyř dceřiných společností s ručením omezeným, která je majetkem českého vlastníka, jediné fyzické osoby a zároveň jednatele a předsedy představenstva.

Tato organizace byla založena na počátku devadesátých let nejprve jako živnost v oblasti autopůjčoven, později se změnila ve společnost s ručením omezeným zabývající se zároveň autodopravou, osobní i nákladní. Zhruba před deseti lety se organizace začala zabývat také logistikou, byl vystaven velký logistický areál čítající v současné době 7 velkých logistických hal, se strategickou polohou uprostřed České republiky, na Vysočině, v těsné blízkosti dálnice D1. Kromě dopravy, logistiky a autopůjčovny se tato organizace nyní zabývá také mytím průmyslových obalů, pronájmem nemovitostí a outsourcingem služeb. Co se týče zařazení organizace, jedná se celkově o poskytování služeb.

4.1 Organizační struktura

Struktura organizace je velmi složitá z důvodu členění organizace na jednotlivé dceřiné společnosti. Obecně lze strukturu organizace vymezit jako kombinaci struktury funkcionální a divizionální.

Všechny dceřiné společnosti mají totožného jednatele, který je současně předsedou představenstva mateřské akciové společnosti. Každá dceřiná společnost má pak vlastní management. Co se týče podpůrných činností, jako je účetnictví, řízení lidských zdrojů, správa budov apod., ty jsou outsourcované jednou z dceřiných společností pro ostatní společnosti.

Organizační struktura společnosti je obsahem přílohy č. 1.

4.2 Oddělení personalistiky a mezd

Oddělení personalistiky a mezd je součástí jedné z dceřiných společností a poskytuje služby ostatním dceřiným společnostem v rámci outsourcingu.

Toto oddělení se skládá z vedoucí oddělení, jednoho personalisty, dvou mzdových účetní a bezpečnostního technika. Navíc zahrnuje také recepci, tj. dvě recepční.

Toto oddělení hraje v organizaci nezastupitelnou roli v managementu organizace, vedoucí oddělení je členem vrcholového managementu mateřské organizace potažmo dceřiných firem. I přes tuto skutečnost však v současné době není personální strategii přikládán velký význam.

Personální oddělení zpracovává běžnou personální a mzdovou agendu zaměstnanců, dále se podílí na utváření personálního plánu, výběru pracovníků a v organizaci funguje převážně jako poradce v oblasti lidských zdrojů. Rozhodování v těchto oblastech je v rukou ředitelů jednotlivých společností ve spolupráci s příslušnými vedoucími pracovníky.

Jak již bylo zmíněno, vedoucí personálního oddělení je přímo podřízen jednatelem společnosti, tj. předsedovi představenstva. Personální oddělení je vnitřně členěno následovně:

Personalistika	Vedoucí personálního odd.	Vyšší odborné vzdělání humanitního směru, praxe v oboru personalistiky 4 roky, z toho 1 rok jako vedoucí odd., u společnosti zaměstnána 2 roky
	Personalista	Vysokoškolské vzdělání v přírodovědném směru, praxe v oboru personalistiky 10 let, z toho 1,5 roku na pozici vedoucího odd., u společnosti zaměstnán 2,5 roku
Mzdy	Mzdová účetní	Středoškolské odborné vzdělání ekonomického směru, praxe v oboru mzdového účetnictví 10 let, u společnosti zaměstnána 3 roky
	Mzdová účetní	Středoškolské odborné vzdělání technického směru, praxe v oboru mzdové účetní 13 let, u společnosti zaměstnána 3,5 roku
Bezpečnost práce	Bezpečnostní technik	Středoškolské odborné vzdělání technického směru, praxe v oboru BOZP 15 let, u společnosti zaměstnán 3 roky

Recepce	Recepční	Středoškolské odborné vzdělání ekonomického směru, u společnosti zaměstnána 5 let, z toho 3,5 roku jako účetní – fakturantka, 1,5 roku jako recepční
	Recepční	Středoškolské odborné vzdělání ekonomického směru, praxe v administrativě 5 let, u společnosti zaměstnána 0,5 roku

Následující kapitola objasní probíhající personální procesy, tzn. činnost oddělení personalistiky a mezd v praxi.

5. Personální procesy v organizaci

Mezi základní personální procesy ve zkoumané organizaci patří personální plánování, dále proces náboru a přijímání zaměstnanců a také uvolňování zaměstnanců. Tyto základní personální procesy budou nyní blíže popsány.

5.1 Proces personálního plánování

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, hlavním úkolem personálního plánování je jednak předvídat budoucí potřebu množství pracovníků, ale také jejich kvalifikační předpoklady a schopnosti.

Organizace upřednostňuje spíše tvrdé personální plánování, tzn. odhaduje budoucí vývoj potřeby lidských zdrojů spíše co do počtu než do kvality. Vzhledem k tomu, že nejčastěji dochází k fluktuaci a s ní spojenému obsazování volných pracovních míst skladníků a řidičů v mezinárodní kamionové dopravě (dále jen „řidičů MKD“), neklade se na kvalifikaci tak velký důraz. Především u skladníků je poměrně snadné dodatečně kvalifikovat potřebný počet pracovníků. U řidičů MKD se předpokládá dosažení základní kvalifikace, tj. držení příslušného řidičského oprávnění a profesního průkazu řidiče.

Potřeba pracovníků je odhadována zhruba na tři až šest měsíců dopředu, a to z důvodu pružnosti reakce organizace na potřeby zákazníků, resp. ekonomickou situaci organizace, potažmo státu. V současné době se situace v rámci zakázek ve firmě stabilizovala, tudíž nedochází k vyššímu nárůstu nebo naopak poklesu potřeby lidských zdrojů, za rok 2010 však celkově vzrostl počet zaměstnanců v dělnických profesích v organizaci o sto pracovníků.

Hlavní zdroje pracovních sil jsou v organizaci následující:

1. **stávající zaměstnanci**, kteří jsou podle potřeby přesouváni ze středisek s nižší potřebou pracovníků na střediska, která vyžadují zvýšenou potřebu pracovních sil, nebo pokud kvalifikačně odpovídají požadavkům na volná pracovní místa v organizaci,
2. **potenciální zaměstnanci**, tzn. především:
 - a. uchazeči o zaměstnání, kteří jsou ve většině případů evidováni na úřadech práce (především v Jihlavě a Havlíčkově Brodě),
 - b. zájemci o zaměstnání, kteří jsou v době hledání nového zaměstnání ještě v pracovním poměru, ale především z důvodu výše mzdy nebo

pracovních podmínek chtějí zaměstnání změnit; často se jedná a zaměstnance konkurenčních firem v kraji Vysočina.

V současné době není v organizaci vytvořen personální plán ve formě dokumentu, existuje však několik dokumentů, které by mohly být součástí případného personálního plánu:

1. motivační program,
2. plán vzdělávání,
3. mzdový plán.

S personálním plánováním úzce souvisí také analýza pracovních míst. A jak se tato analýza provádí v této organizaci, bude popsáno v následující kapitole.

5.2 Analýza pracovních míst v organizaci

V organizaci probíhá analýza pracovních míst především z těchto důvodů:

1. vznik nového pracovního místa,
2. obsazení volného pracovního místa (aktualizace pracovní náplně),
3. reorganizace pracovních míst,
4. zrušení pracovního místa a přesunutí pracovní náplně na jiná pracovní místa.

Informace o daném pracovním místě získává jednak personalista ve spolupráci se zaměstnancem, který byl nebo je na dané nebo podobné pracovní místo aktuálně zařazen, nebo z něj odchází, a také informace získává přímý nadřízený tohoto pracovníka. Ve spolupráci s personalistou poté vytvoří popis pracovního místa.

Popis pracovního místa (viz příloha č. 2) obsahuje následující údaje:

- název společnosti,
- název pracovní funkce,
- jméno a příjmení pracovníka, jeho osobní číslo,
- dosažené kompetence, požadované vzdělání,
- označení přímého nadřízeného,
- zastupitelnost,
- vymezení pracovních úkolů.

Při analýze pracovních míst a následné tvorbě popisů pracovních míst se v organizaci využívá metoda pozorování a metoda pohovoru. Pro doplnění údajů se využívá také metoda funkční analýzy.

Pozorování provádí ve většině případů personalista. Vždy je prováděno ve spojení s metodou pohovoru. Pohovor vede nařízený pracovník, personalista je většinou v roli přisedícího, pozorovatele. Pohovor bývá strukturovaný, výjimečně polostrukturovaný, který je doplněn předem nepřipravenými otázkami podle dané situace. V rámci funkční analýzy se využívá popisů z katalogu práce, resp. definování oblastí práce.

V organizaci také dochází k reorganizaci pracovních míst a s tím spojenému redesignu pracovního místa. Většinou k němu dochází z důvodu změn organizační struktury, nebo zvýšení motivace pracovníků. Není určen tým pro provedení redesignu, ve většině případů se tím zabývá vrcholový management společnosti.

V případě uvolnění nebo vytvoření pracovního místa je třeba toto pracovní místo obsadit. Tím, jakým způsobem tento proces v organizaci probíhá, se bude zabývat další kapitola.

5.3 Získávání zaměstnanců v organizaci

Procesu získávání zaměstnanců není v organizaci kladen příliš velký význam. Většinou jde o proces velmi rychlý, což je způsobeno především operativní reakcí na potřeby zákazníků.

Hlavními vnitřními zdroji pracovních sil jsou:

1. současní zaměstnanci, kteří jsou aktuálně zařazeni na pracovních místech a jejich kvalifikace, zkušenosti a dovednosti tato místa překonávají,
2. pracovníci, kteří jsou na některých pracovištích nadbyteční, ale byli by schopni dobře pracovat v rámci své kvalifikace, schopností a dovedností na jiných úsecích se stejnými pracovními místy.

Mezi zásadní vnější zdroje pracovních sil patří:

1. nezaměstnaní (uchazeči evidovaní na úřadech práce především v Jihlavě a Havlíčkově Brodě), vč. absolventů škol
2. zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí zaměstnání změnit sami, nebo jsou v organizaci nadbyteční.

Jako zdroje pracovních sil se v rámci občasné výpomoci (dohoda o provedení práce) využívají také doplňkové zdroje:

1. studenti v rámci letních prázdninových brigád,
2. důchodci, kteří vypomáhají v případě potřeby během roku,
3. zaměstnanci jednotlivých dceřiných firem, kteří si chtějí přivydělat.

5.3.1 Výběr zaměstnanců

Při získávání pracovníků se obvykle v organizaci dodržuje tento postup:

1. V případě vzniku potřeby vytvoření pracovního místa vedoucí pracovník vyplní formulář „Požadavek na obsazení pracovního místa“ (viz příloha č. 3) obsahující souhlas ředitele společnosti, a předá jej personalistovi. Pokud organizace potřebuje obsadit uvolněné pracovní místo po zaměstnanci, který z organizace odešel, zmíněný formulář se nevyplňuje a vhodný adept je vybírán automaticky podle popsaného postupu.
2. Pokud jde o nově vytvořené místo, personalista s příslušným vedoucím pracovníkem provede analýzu pracovního místa a stanoví požadavky na vhodného uchazeče.
3. Personalista zváží možnosti vnitřních a posléze vnějších zdrojů, ze kterých v rámci předvýběru vytipuje uchazeče o dané pracovní místo. Také zváží metodu výběru pracovníka podle typu dané pozice (dělnická, THP, vedoucí pracovník).
4. Vhodné uchazeče pak personalista pozve k osobnímu pohovoru, kterého se účastní personalista, příslušný vedoucí pracovník, a v případě obsazování technicko-hospodářského pracovního místa také ředitel společnosti.
5. Uchazeč o technicko-hospodářskou pozici v rámci pohovoru vyplní diagnostický test, který posléze personalista pomocí speciálního programu vyhodnotí. Tento test poměrně dobře odhalí možnosti uchazeče, jeho inteligenci, organizační schopnosti i umění vést.
6. V momentě, kdy je vybrán velmi vhodný uchazeč, je mu personalistou předložena nabídka zaměstnání.

Oddělení personalistiky a mezd pravidelně aktualizuje vlastní databázi uchazečů o zaměstnání, rozdělenou do několika sekcí (skladník, řidič MKD, provozní pracovník,

úředník). Také při obsazování volných pracovních míst spolupracuje s úřadem práce a personální agenturou.

Od uchazečů se vyžadují následující dokumenty:

- uchazeči o dělnická pracovní místa:
 1. dotazník uchazeče o zaměstnání,
 2. průkaz řidiče motorového vozíku (profese skladníka) nebo řidičský průkaz s příslušným oprávněním a profesní průkaz řidiče (profese řidiče MKD),
- uchazeči o technicko-hospodářská pracovní místa:
 1. dotazník uchazeče o zaměstnání (totožný jak pro uchazeče o dělnická, tak o technicko-hospodářská pracovní místa),
 2. doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání,
 3. strukturovaný životopis,
 4. motivační dopis.

Dotazník uchazeče o zaměstnání je v současné době univerzální a poměrně stručný. Proto byl z důvodu zefektivnění předvýběru navrhnut nový způsob, a to odlišení dotazníku pro uchazeče o dělnická pracovní místa a pro uchazeče o technicko-hospodářské pozice. Proto byly vytvořeny dva různé dotazníky uchazečů o zaměstnání (viz příloha č. 4) obsahující relevantní údaje.

V organizaci se při výběru pracovníků o manažerské pozice prozatím nevyužívá metoda assessment centra, ani tzv. headhuntingu.

Při nedostatku vhodných uchazečů oddělení personalistiky a mezd spolupracuje nejen s úřady práce a personální agenturou, ale také využívá inzerci v tisku a na vlastních webových stránkách. Také bere na vědomí doporučení stávajících zaměstnanců.

Samotný pohovor s uchazečem o technicko-hospodářskou pozici probíhá v několika etapách:

1. pohovor s personalistou, na základě kterého personalista od uchazeče zjistí základní informace, jeho pracovní zkušenosti a motivaci a vhodnost pro danou profesi, součástí je také výše zmíněný diagnostický test, tento pohovor bývá strukturalizovaný s předem připravenými otázkami,
2. pohovor s vedoucím pracovníkem a ředitelem společnosti, kterého se účastní rovněž vedoucí personálního oddělení, a v rámci tohoto nestrukturalizovaného,

tj. předem nepřipraveného pohovoru se zjišťují podrobnější údaje o praxi uchazeče a jeho vhodnosti pro danou profesi, jeho očekávání, upřesňují se pracovní a mzdové podmínky atd.

Jakmile se vedení společnosti rozhodne pro nejvhodnějšího uchazeče, sdělí mu personalista nástupní podmínky, za kterých je organizace ochotna jej přijmout. V případě, že tyto podmínky uchazeč akceptuje, stanoví se podmínky nástupu zaměstnance do pracovního poměru u organizace.

5.3.2 Nástup nového zaměstnance do organizace

Po ukončení výběrového řízení a dojednání nástupních podmínek je uchazeč přijat do pracovněprávního vztahu pracovní smlouvou a stává se zaměstnancem organizace.

Pracovní smlouva je totožná pro všechny profese v organizaci. Obsahuje náležitosti odpovídající příslušným ustanovením zákoníku práce. Mzda je sjednána nikoli v pracovní smlouvě, ale zvláštním mzdovým výměrem. Kromě těchto dvou dokumentů při nástupu nový zaměstnanec obdrží zároveň popis pracovního místa, který obsahuje jeho pracovní náplň.

Při nástupu je zaměstnanec také proškolen v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, o základních zásadách pracovněprávního vztahu, dále o svých právech a povinnostech vyplývajících ze zákoníku práce a organizačního a pracovního řádu organizace, a taktéž odevzdá na oddělení personalistiky a mezd požadované dokumenty. Mezi tyto dokumenty patří zejména:

- vyplněný osobní dotazník,
- doklad o zdravotní způsobilosti od smluvního lékaře,
- potvrzení o předchozím zaměstnání,
- potvrzení o evidenci na úřadu práce,
- kopii občanského průkazu,
- údaje o zdravotní pojišťovně,
- číslo účtu pro zasílání mzdy,
- kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.

Tyto dokumenty jsou společně s pracovní smlouvou, mzdovým výměrem a popisem pracovního místa zařazeny do personální evidence a osobní údaje uchazeče jsou zadány do mzdového programu.

Po těchto vstupních procedurách je pracovník předán svému přímému nadřízenému, který jej uvede na pracoviště a představí jej spolupracovníkům.

V roce 2010 bylo do organizace přijato celkem 220 nových zaměstnanců.

Jakým způsobem v organizaci naopak probíhá uvolňování zaměstnanců, představí následující kapitola.

5.4 Uvolňování zaměstnanců z organizace

Stejně jako zaměstnanci do organizace vstupují, ji také opouštějí.

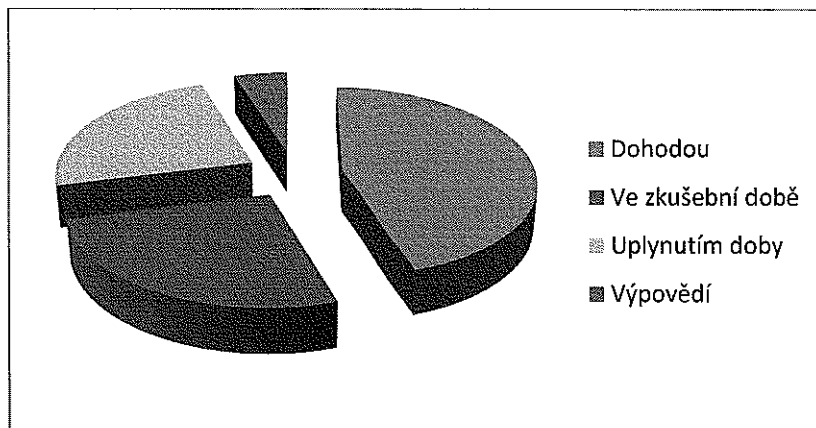
Nejčastějším způsobem odchodu zaměstnanců je ukončení pracovního poměru dohodou se zaměstnavatelem. V roce 2010 tak v organizaci skončilo pracovní vztah 45 % zaměstnanců z celkového počtu 120 zaměstnanců, kteří organizaci v roce 2010 opustili.

Ukončení pracovního poměru ve zkušební době je poměrně snadným způsobem, jak z organizace odejít. Jedná se o možnost ukončit pracovní poměr ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele s protistranou téměř ihned. V organizaci z celkového počtu odcházejících zaměstnanců v roce 2010 skončilo zhruba 26 % zaměstnanců.

Uplynutím sjednané doby v roce 2010 ve většině případů operativně řešil zaměstnavatel situaci podle požadavků zákazníků při snížení objemu zakázek. Takto byl skončen pracovní poměr 24 % zaměstnanců.

Posledním způsobem, jakým v roce 2010 skončil pracovní poměr v organizaci, bylo podání výpovědi ze strany zaměstnance. Takto z organizace odešlo 5 % zaměstnanců.

Obr. 1: Poměr způsobů ukončení pracovního poměru v roce 2010



V případě, že chce zaměstnanec, resp. zaměstnavatel ukončit pracovní poměr z výše zmíněných důvodů, postupuje takto:

Dohoda	Zaměstnanec předá nadřízenému pracovníkovi písemnou žádost o ukončení pracovního poměru dohodou, nadřízený se k žádosti písemně vyjádří a tyto dokumenty předá na oddělení personalistiky a mezd, které připraví potřebné formality k ukončení pracovního poměru k dohodnutému datu.
Ukončení ve zkušební době	Pokud chce pracovní poměr ukončit ve zkušební době zaměstnanec, oznámí to ústně nebo písemně nadřízenému, který uvědomí oddělení personalistiky, to poté k příslušnému datu připraví formality k ukončení pracovního poměru.
	Pokud chce ukončit takto pracovní poměr zaměstnavatel, písemně oznámí svůj záměr zaměstnanci, oddělení personalistiky připraví podklady k ukončení.
Uplynutí sjednané doby	Pokud chce pracovní poměr takto ukončit zaměstnavatel, vyjádří se na připraveném formuláři, který předkládá oddělení personalistiky a oznámí své rozhodnutí zaměstnanci. Oddělení personalistiky připraví formality k odchodu zaměstnance.
	V případě vůle k odchodu zaměstnanec uvědomí o svém rozhodnutí ústně nebo písemně nadřízeného, který předá pokyn personalistovi k přípravě dokumentů k ukončení pracovního poměru příslušného zaměstnance.
Výpověď	Pokud chce zaměstnanec ukončit pracovní poměr výpovědí, tuto výpověď předá v písemné formě nadřízenému, který potvrdí datum jejího přijetí a předá tuto informaci oddělení personalistiky. To opět připraví výstup zaměstnance z organizace.

V den ukončení pracovního poměru příslušný zaměstnanec absolvuje výstupní lékařskou prohlídku, vypořádá veškeré své závazky vůči zaměstnavateli, což je mu stvrzeno podpisem odpovědných pracovníků ve výstupním archu a personalista zaměstnanci předá potvrzení o zaměstnání.

Organizace v současné době neprovádí důkladnější pohovory s odcházejícími zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že ve většině případů odcházejí zaměstnanci z vlastní vůle, nebo z důvodu nespokojenosti zaměstnavatele s jejich pracovními výsledky,

zaměstnavatel nevyužívá svých kontaktů k zajištění jiného zaměstnání těchto pracovníků.

V roce 2010 ukončili pracovní poměr dohodou z důvodu odchodu do důchodu celkem tři zaměstnanci. Při odchodu jim v rámci poděkování za odvedenou práci byla vyplacena finanční odměna a i nadále jsou zváni na pravidelné kulturní akce, které zaměstnavatel pro své zaměstnance pořádá.

Organizace v současné době dále nezkoumá, co bylo příčinou odchodu pracovníků. Nemá proto žádnou zpětnou vazbu o těchto důvodech.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala vybranými personálními procesy aplikovanými na prostředí tradiční české firmy, zabývající se převážně transportem a logistikou, skládající se z několika dceřiných organizací, která zaměstnává v současné době celkem zhruba 600 zaměstnanců.

Cílem této práce byla analýza vybraných personálních procesů a jejich porovnání s teoretickou základnou.

Formálně je práce rozdělena na dvě části – teoretickou a aplikační. V teoretické části je všeobecně představena charakteristika organizace, struktury organizace a úloha řízení lidských zdrojů v organizaci. Dále se tato část zabývá personálním plánováním, analýzou pracovních míst v organizaci, získáváním zaměstnanců, a to od vzniku potřeby obsazení pracovního místa, přes výběr vhodného zaměstnance až po jeho přijetí do organizace. Následně je zmíněna rovněž problematika uvolňování zaměstnanců, způsoby ukončování pracovního poměru.

Aplikační část se posléze zabývá prostřednictvím metody analýzy procesů a analýzy dokumentů popisem teoreticky ukotvených procesů v praxi, tj. v prostředí zmíněné české firmy. V této firmě prozatím není kladen příliš velký důraz na včasné a správné personální plánování. Celkově se ve zmíněných personálních procesech klade důraz spíše na časovou úsporu a kvantitu, než na „učebnicovou“ kvalitu, nicméně tyto procesy i přesto v reálu fungují. Zvýšení efektivity by bylo vhodné především v oblasti komunikace vrcholového managementu a oddělení personalistiky a mezd. Rovněž by nebylo od věci zkoumat blíže motivaci zaměstnanců ve vztahu k jejich odchodu z organizace, a to jak přímo při odchodu, tak s časovým odstupem po něm. Cíl práce byl tedy splněn a vznikl tak prostor pro další zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů ve zmíněných procesech.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAKEŠOVÁ, M. a kol. *Základy organizačního chování*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 180 s. ISBN 80-244-1449-X.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 344 s. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, s.r.o., 2001. 736 s. ISBN 80-85839-45-8.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2008. 320 s. ISBN 978-80-7263-441-5.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 96 s. ISBN 978-80-244-1659-5.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. 175 s. ISBN 80-86131-53-X.

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

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing a.s., 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1998. 400 s. ISBN 80-85943-51-4.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Přílohy

Příloha č. 1: Organizační struktura

Příloha č. 2: Popis pracovního místa

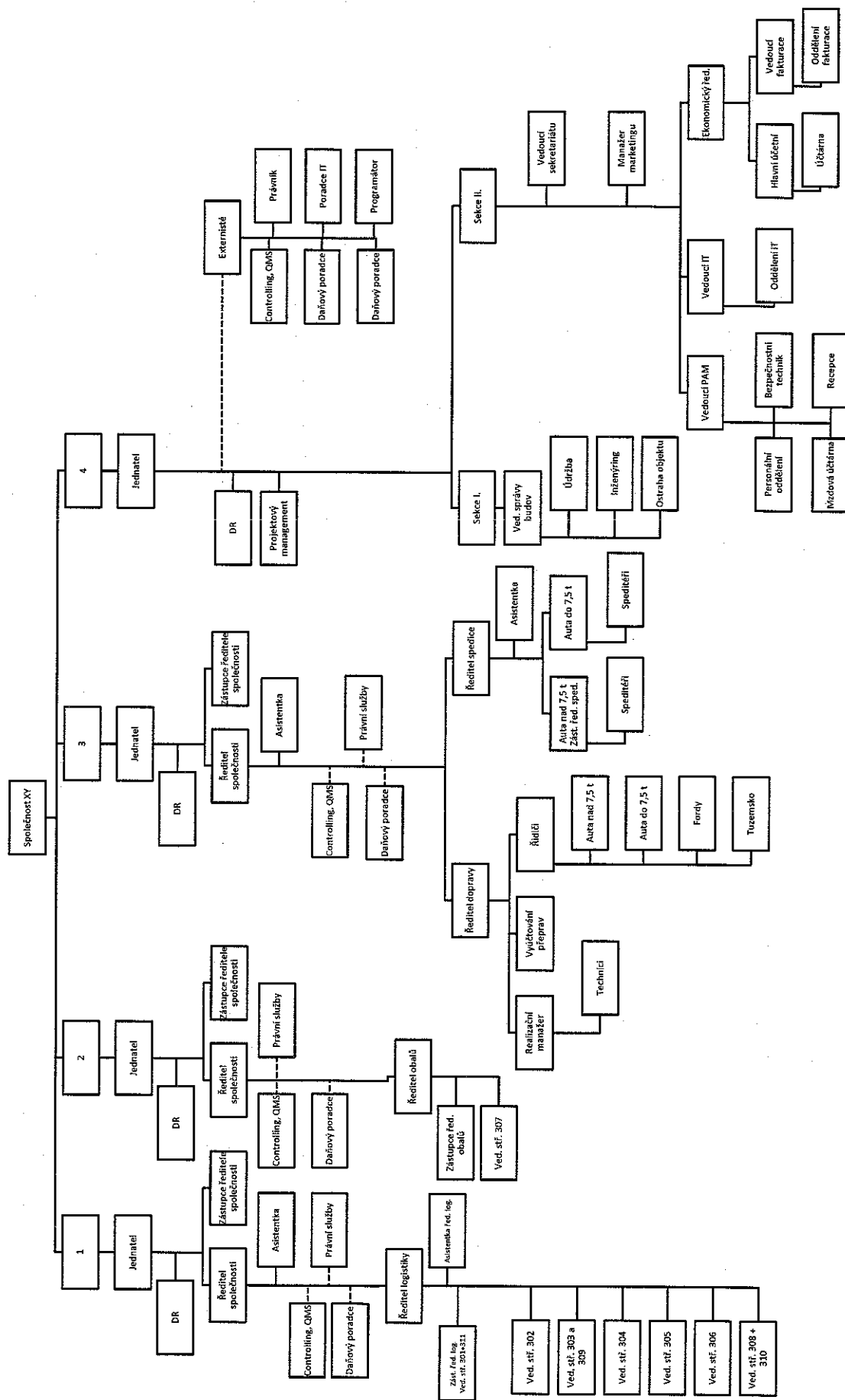
Příloha č. 3: Požadavek na obsazení pracovního místa

Příloha č. 4: Dotazník uchazeče o zaměstnání

Příloha č. 5: Pracovní smlouva

Příloha č. 1: Organizační struktura

Organizace



----- poskytování služeb dodavatelsky

Příloha č. 2: Popis pracovního místa

Název společnosti	Popis pracovního místa
-------------------	------------------------

Popis pracovního místa:	Skladník – řidič VZV
Funkci zastává:	
Osobní číslo:	
Pracovní místo (adresa):	
Kompetence:	Základní, řidičský průkaz VZV
Pracovník je podřízen:	Směnovým mistrům
Pracovník řídí:	
Pracovníka zastupuje:	Skladník – řidič VZV
Pracovník zastupuje:	Skladníka – řidiče VZV
Úkoly/Činnosti:	1. Odpovídá za plnění a dodržování vnitřních směrnic ISO 9001 a 14001 v rozsahu své funkce. 2. Je povinen dodržovat pracovní řád, bezpečnost práce. 3. Provádí všechny přidělené úkoly od směnového mistra. 4. Odpovídá za řádné naskladnění a vyskladnění zboží jednotlivých kamionů. 5. Odpovídá za vysokozdvizný vozík. Provádí kontrolu a údržbu VZV. Provádí výměnu náhradní baterie VZV. 6. Provádí třídění proložek. 7. Provádí kompletaci obalů. 8. Včas informuje nadřízeného o nesrovnalostech (např. poškození vybavení). 9. Udržuje pořádek a čistotu na pracovišti. 10. Odpovídá za realizační procesy příjem a výdej zboží. 11. Účastní se školení BOZP. 12. Účastní se pravidelného školení řidičů VZV. 13. Dodržuje ostatní související předpisy s spojené s výkonem funkce.
Vypracoval dne:	Převzal dne:
Podpis:	Podpis:

Příloha č. 3: Požadavek na obsazení pracovního místa

Požadavek na obsazení pracovního místa

- středisko	
- obsazované pracovní místo	
- počet obsazovaných pracovních míst	
- nástupní mzda (tarif)	
- požadovaný datum nástupu	
- výkon práce v 1, 2, 3 směnách	
Kvalifikace, požadavky	
- požadované vzdělání	
- zvláštní požadované dovednosti a schopnosti (např. průkaz VZV, znalost práce na PC,...)	
Další nezbytné požadavky pro obsazení pracovního místa – dovednosti, schopnosti, psychologické vlastnosti, apod.	
Datum vypracování požadavku:	Přijato na personální oddělení dne:
Ředitel společnosti	Podpis:
Zástupce ředitele	
Odpovědný vedoucí.....	

Příloha č. 4: Dotazník uchazeče o zaměstnání

DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ - DĚLNICKÉ PROFESE

Jméno a příjmení	
Datum narození	
Bydliště	
Telefon	

Vzdělání	
----------	--

Předchozí zaměstnání, praxe	
-----------------------------	--

Znalosti a dovednosti	
-----------------------	--

Řidičský průkaz		Průkaz VZV	
-----------------	--	------------	--

Pobíráte důchod? *)	ANO	NE	Změněná pracovní schopnost *)	ANO	NE
---------------------	-----	----	-------------------------------	-----	----

Byl/a jste někdy v minulosti zaměstnán/a v naší společnosti? *)	ANO	NE
---	-----	----

Zájem o konkrétní pozici	
--------------------------	--

Datum možného nástupu	
-----------------------	--

Prohlašuji, že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, souhlasím, aby společnost XYZ, s.r.o. zpracovávala mnou poskytnutá data obsažená v tomto dotazníku pro účely získání zaměstnání ve společnosti XYZ s.r.o.

V dne.....

podpis uchazeče

*) nehodící se škrtněte

DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ - THP

Osobní údaje

Jméno a příjmení, titul	
Datum narození	
Bydliště	
Telefon	
E-mail	

Dosažené vzdělání

Název školy	
Obor	
Rok ukončení	
Způsob ukončení	

Zaměstnání, praxe

Zaměstnavatel	
Funkce	
Období	

Zaměstnavatel	
Funkce	
Období	

Zaměstnavatel	
Funkce	
Období	

Znalosti, dovednosti

Práce na PC *)	Word	Cizí jazyky	úroveň	
	Excel		anglický	
	Power Point		německý	
	Outlook		španělský	
	jiné:		francouzský	
			ruský	
Řidičský průkaz		Ostatní		

Kurzy, stáže

--

Zájem o pracovní oblast

Představa mzdy	
Možný datum nástupu	

Prohlašuji, že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, souhlasím, aby společnost XYZ, s.r.o. zpracovávala mnou poskytnutá data obsažená v tomto dotazníku pro účely získání zaměstnání ve společnosti XYZ s.r.o.

V dne.....

_____ podpis uchazeče

*) nehodící se škrtněte

Příloha č. 5: Pracovní smlouva

PRACOVNÍ SMLOUVA

Firma

Sídlo

IČ

Jednatel

dále jen „zaměstnavatel“

a

Jméno a příjmení

Datum narození

Bydliště

dále jen „zaměstnanec“

uzavírají tuto pracovní smlouvu

Dnem nástupu do práce je

Zaměstnanec se zařazuje jako

Pracovní poměr se uzavírá na dobu

Délka zkušební doby

Místem výkonu práce je

Délka stanovené týdenní pracovní doby je 37,5 hodin.

Práce bude vykonávána ve směnném provozu.

Zaměstnanec souhlasí s prací přesčas.

Zaměstnanec souhlasí, že jej může zaměstnavatel vyslat na pracovní cestu po dobu nezbytné potřeby.

Za řádně vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda stanovená zvláštním výměrem.

ZÁKLADNÍ POVINNOSTI ZAMĚSTNANCE

Zaměstnanec je povinen zejména:

- pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci,
- plně využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací. Plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly,
- dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané; dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, pokud s nimi byl řádně seznámen,
- řádně hospodařit s prostředky svěřenými mu zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele,
- bez prodlení hlásit veškeré změny, které by mohly mít vliv na mzdovou či personální problematiku. Změny týkající se způsobilosti řízení motorového vozidla (odebrání řidičského průkazu, změna zdravotního stavu, atd.)
- mít uzavřenu pojistku odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou při výkonu povolání do výše 100.000,-Kč.
- podrobit se periodickým prohlídkám a výstupní lékařské prohlídce u lékaře závodní preventivní péče.

VÝKON JINÉ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI

Podle ustanovení §304 Zákoníku práce zaměstnanec může vedle svého zaměstnání vykonávaného v pracovněprávním vztahu vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, u něhož je zaměstnán, jen s jeho předchozím písemným souhlasem.

Zaměstnavatel může udělený souhlas písemně odvolat. V písemném odvolání souhlasu je zaměstnavatel povinen uvést důvody změny svého rozhodnutí. Zaměstnanec je pak povinen bez zbytečného odkladu výdělečnou činnost skončit způsobem vyplývajícím pro její skončení z příslušných právních předpisů.

Omezení stanovené v odstavci 1 tohoto ustanovení se nevztahuje na výkon vědecké, pedagogické, publicistické, literární a umělecké činnosti.

V Jihlavě dne

.....
zaměstnavatel

.....
zaměstnanec