

Analýza systému přijímání zaměstnanců ve výrobní společnosti XY

Daniel Krajčí

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Daniel KRAJČÍ
Osobní číslo: M090071
Studijní program: B 6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Řízení výroby a kvality

Téma práce: Analýza systému přijímání zaměstnanců ve výrobní společnosti XY

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte základní teoretické poznatky z oblasti získávání, výběru a přijímání zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve výrobní společnosti XY.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky tohoto systému.
- Navrhněte výrobní společnosti XY doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

Závěr


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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
DALE, Margaret. Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalistiky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. Moderní personální management. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
ULRICH, Dave. Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlině dne 2. dubna 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Felicita Chromáková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

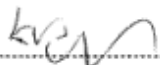
(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení §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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 14.5.2012

.....


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 výdělků jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalárska práca je zameraná na analýzu systému vyhľadávania, výberu a prijímania zamestnancov do výrobnjej spoločnosti XY. Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce je spracovať základné poznatky z oblasti získavania, výberu, prijímania a adaptácie zamestnancov z pohľadu literárnych zdrojov a potom formulovať teoretická východiska pre spracovanie praktickej časti. Cieľom praktickej časti bakalárskej práce je analyzovať súčasný stav systému získavania, výberu a prijímania zamestnancov do výrobnjej spoločnosti XY a následne zhodnotiť prednosti a nedostatky tohto systému. V rámci analýzy je využitá analýza vnútropodnikových materiálov spoločnosti XY a kvalitatívny výskum. Súčasťou bakalárskej práce sú tiež návrhy a odporúčania vedúce ku zlepšeniu súčasného systému vyhľadávania, výberu a prijímania zamestnancov do výrobnjej spoločnosti XY.

Kľúčové slova: zamestnanci, THP zamestnanci, personálne oddelenie, plánovanie, metódy výberu, adaptačný proces, pracovná zmluva

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of searching, selection and recruitment of employees in manufacturing company XY. The theoretical part is a literature review, which deals with topics like searching, selection, recruitment and adaptation of employees and then formulates the theoretical basis for practical part. The aim of practical part is to analyze the current system of searching, selection and recruitment of employees in manufacturing company XY and evaluate the advantages and disadvantages of the system. In this analysis are used internal materials of company XY and qualitative research. The bachelor thesis also includes suggestions and recommendations to improve the current system of searching, selection and recruitment employees in manufacturing company XY.

Keywords: employees, technical and administrative employee, human resources department, scheduling, selection methods, adaptation, work contract

Týmto spôsobom by som sa rád poďakoval môjmu vedúcemu bakalárskej práce Ing. Jiří Bejtkovskému, taktiež personálnemu oddeleniu spoločnosti XY, ktorým ďakujem za cenné rady a trpezlivosť pri tvorbe mojej bakalárskej práce. Taktiež sa im chcem poďakovať za cenné rady, informácie a čas.

„Zítřejší pracovní místa nebudou stejná, jako dnešní právě tak, jako se dnešní odlišují od včerejších.“

Meritum Personalistika (2011, s. 25)

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 VÝVOJ PERSONÁLNEHO RIADENIA	13
1.1 VÝVOJ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	13
1.2 HLAVNÝ ÚČEL A ZAMERANIE	14
1.3 HLAVNÉ ČINNOSTI	15
2 ÚLOHY A ORGANIZÁCIA PERSONÁLNEHO ÚTVARU	18
2.1 STRATEGICKÉ RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	18
2.2 PROCES PLÁNOVANIA PRACOVNÝCH SÍL V ORGANIZÁCIÍ	19
2.3 ZÁKLADNÉ CIELE PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	21
3 ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV	22
3.1 PROCES ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV.....	23
3.2 ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV Z VONKAJŠIEHO TRHU PRÁCE	24
3.3 ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV Z VNÚTORNEHO TRHU PRÁCE	27
4 VÝBER ZAMESTNANCOV	29
4.1 CIEĽ VÝBERU ZAMESTNANCOV	29
4.2 SPÔSOBY VÝBERU ZAMESTNANCOV	30
4.3 PROCES VÝBERU ZAMESTNANCOV	30
4.3.1 Vstupný informatívny rozhovor	31
4.3.2 Podanie žiadosti o prijatie do pracovného pomeru a ďalších požadovaných normatívnych dokumentov	31
4.3.3 Zhromažďovanie a kontrola písomnej dokumentácie	32
4.3.4 Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti.....	32
4.3.5 Analýza všetkých získaných informácií.....	33
4.3.6 Výberový rozhovor (interview)	33
4.3.7 Celkové vyhodnotenie a konečné rozhodnutie	34
4.3.8 Podpísanie pracovnej zmluvy	34
4.3.9 Assessment centre.....	35
4.4 PRÍJEM A ZARADENIE ZAMESTNANCOV DO PRACOVNÉHO POMERU	35
4.4.1 Pracovná zmluva a jej obsah.....	35
4.4.2 Adaptácia zamestnancov	36
4.5 JAK VYBRAŤ NAJLEPŠIEHO UCHÁDZAČA	37
5 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE PRAKTICKEJ ČASŤI	39
II PRAKTICKÁ ČASŤ	41
6 PROFIL VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY	42
6.1 HISTÓRIA VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY.....	42
6.2 POSLANIE A STRATÉGIA VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY	43
6.3 EKONOMICKÉ UKAZOVATELE VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY	43
6.4 SWOT ANALÝZA VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY	44
6.5 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY	46
7 ANALÝZA VÝVOJA POČTU ZAMESTNANCOV VO VÝROBNOM	

	ODVETVÍ.....	48
8	ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU ZÍSKAVANIA, VYBERU A PRIJÍMANIA ZAMESTNANCOV VO VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY	51
8.1	PERSONÁLNE ODDELENIE VŠEOBECNE	51
8.2	HLAVNÉ ČINNOSTI PERSONÁLNEHO ÚTVARU VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY.....	51
8.3	VÝVOJ POČTU ZAMESTNANCOV.....	52
8.4	STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV VO VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY.....	53
8.5	ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV VO VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY.....	53
8.6	ZDROJE VYUŽÍVANÉ K VYHĽADÁVANIU, ZÍSKAVANIU ZAMESTNANCOV VO VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY.....	55
8.7	PROCES VYHĽADÁVANIA ZAMESTNANCOV VO VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY	55
8.7.1	Vnútorne zdroje zamestnancov.....	55
8.7.2	Vonkajšie zdroje zamestnancov	55
8.8	VÝBER ZAMESTNANCOV VO VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY	57
8.8.1	Dokumentácia	57
8.8.2	Prevedenie uchádzača po výrobnéj hale.....	58
8.8.3	Osobný pohovor.....	58
8.8.4	Lekárske vyšetrenie	59
8.9	VYROZUMENIE UCHÁDZAČA	59
8.10	PRÍJEM A ZARADENIE ZAMESTNANCA DO VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY	59
8.10.1	Pracovná zmluva vo výrobnéj spoločnosti XY	59
8.10.2	Adaptácia zamestnancov vo výrobnéj spoločnosti XY	60
9	ZHRNUTIE A ZHODNOTENIE PREDNOSTÍ A NEDOSTATKOV SÚČASNÉHO SYSTÉMU PRIJÍMANIA ZAMESTNANCOV VO VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY	62
10	NÁVRHY A DOPORUČENIA NA ZLEPŠENIE SÚČASNÉHO STAVU PRIJÍMANIA ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI XY.....	65
10.1	ZVEREJNENIE PRACOVNÝCH POZÍCIÍ NA VLASTNÝCH INTERNETOVÝCH STRÁNKACH VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY.....	65
10.2	NÁSTENKY VO VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY.....	66
10.3	SPOLUPRÁCA VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY S ÚRADOM PRÁCE	67
10.4	SPOLUPRÁCA VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY S MIESTNYM UČILIŠŤOM	68
	ZÁVER	69
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	71
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	74
	ZOZNAM OBRÁZKOV	75
	ZOZNAM TABULIEK	76
	ZOZNAM PRÍLOH.....	77

ÚVOD

V dnešnej dobe sa zamestnanci dajú považovať za hnací motor celej organizácie. Zamestnanci tvoria hodnoty v spoločnosti a len na základe ich nápadov, myšlienok a tvrdej práce môže byť organizácia úspešná. Pre tieto dôvody sa dnes čoraz väčší dôraz kladie na proces získavania, výberu a prijímania zamestnancov.

Taktiež sa čoraz väčšej obľube tešia profesionálne personálne agentúry, ktoré majú ponúknuť spoločnosti kvalitných pracovníkov. Táto profesionálna agentúra prevažne uskutočňuje predvýber týchto pracovníkov, ktorí sa majú možnosť uchádzať o pracovnú pozíciu. Preto by sa tomuto procesu mala venovať značná pozornosť, čas a trpezlivosť.

Taktiež sa čoraz väčšia pozornosť adaptačnému procesu a udržaniu kľúčových zamestnancov v spoločnosti. Adaptačný proces je veľmi dôležitý pre novo prijatého zamestnanca, tento proces si vyžaduje čas a náklady. Preto si spoločnosť musí veľmi dobre zvážiť to, akého pracovníka prijme a vyberie.

Bakalárska práca bude rozdelená do dvoch častí, teoretickej a praktickej.

Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce bude spracovať základné poznatky z oblasti získavania, výberu, prijímania a adaptácie zamestnancov z pohľadu literárnych zdrojov a potom formulovať teoretická východiska pre spracovanie praktickej časti. Cieľom praktickej časti bude analyzovať súčasný stav získavania, výberu a príjmu zamestnancov do výrobnjej spoločnosti XY, potom zhodnotiť prednosti a nedostatky tohto systému a neskôr navrhnúť odporúčania vedúce ku zlepšeniu súčasného systému získavania, výberu a prijímania zamestnancov pre túto spoločnosť. Tieto návrhy by mali byť prínosom pre výrobnú spoločnosť XY.

Dôvodom pre výber témy analýzy systému prijímania zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti XY bolo rozšírenie mojich poznatkov v tejto oblasti. Tento druh personalistiky sa dnes využíva každodenne v mnohých organizáciách, preto je potrebné sa vedieť v nej orientovať a pracovať s ňou. V dnešnej dobe táto téma čoraz viac získava na svojej dôležitosti.

Organizácie sa stále viac snažia vyberať si tých najlepších zamestnancov, ktorý budú pre spoločnosť prínosom avšak s ohľadom na celkové náklady vynaložené na ich získavanie, ale i udržanie.

Teoretická časť bakalárskej práce bude najskôr zameraná na činnosti personálneho útvaru a neskôr na systém získavania, výberu a prijímania zamestnancov do spoločnosti. V ďalšej časti bude definovaný nie menej dôležitý proces adaptácie zamestnancov. Po vytvorení teoretickej časti a formulovaní teoretických východísk bude nasledovať praktická časť.

Bude popísaná výrobná spoločnosť XY, jej ekonomické ukazovatele a organizačná štruktúra. Neskôr bude popísaný personálny útvar výrobnéj spoločnosti XY a celý proces získavania, výberu a prijímu zamestnancov do výrobnéj spoločnosti XY.

Z týchto informácií v poslednej časti bakalárskej práce budú vytvorená odporúčania zamerané na zefektívňovanie procesu získavania, výberu a prijímania zamestnancov do výrobnéj spoločnosti XY.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 VÝVOJ PERSONÁLNEHO RIADENIA

Personálny manažment je časť manažmentu podniku, ktorý sa hlavne zameriava na problematiku ľudských zdrojov, ich riadenie a efektívne využívanie. Personálne riadenie zabezpečuje fungovanie ľudských zdrojov v podniku a taktiež sa ich snaží neustále vyvíjať a zlepšovať. Prestavuje určitý systém činností, ktoré sa zameriavajú na oblasť zamestnávateľských vzťahov. Za základné funkcie riadenia ľudských zdrojov Brodský (2009) stanovuje plánovanie, organizovanie a vedenie ľudí, ktoré sa Vám budem snažiť vo svojej práci popísať. Brodský (2009)

1.1 Vývoj riadenia ľudských zdrojov

Brodský (2009) charakterizuje samotný pojem z pohľadu iných ekonomických teórií príliš starý. Obdobný výraz personálne riadenie začal byť používaný na začiatku minulého storočia.

Už po druhej svetovej vojne sa začína hovoriť a objavovať tzv. personálna politika podniku. V našich krajinách sa pojem ľudské zdroje začína usídľovať až po roku 1989. (Brodský, 2009)

Kocianová (2004) tvrdí, že personálne riadenie sa neustále mení, vždy s sociálnymi a ekonomickými podmienkami historického obdobia a kultúry. V dôsledku vplyvov okolia ale i vnútorných podmienok sa menil i význam personálnych aktivít. Dôležitým aspektom vo firmách sa stáva skutočnosť, že v jednotlivých organizáciách sa vyvíjalo personálne riadenie rozdielne, v závislosti na podmienkach.

Brodský (2009) sa odkazuje na knihu Dvořákovéj, ktorá uvádza, že prístupy k riadeniu zamestnancov mali niekoľko vývojových etáp a to nasledujúce:

- **personálna administratíva** – správa personálnej agendy a personálnych činností do 60.rokov minulého storočia, je charakteristická evidenciou vstupov a výstupov zamestnancov, sleduje zo zákona nutné štatistiky z hľadiska počtu, kvalifikácie štruktúry atd., je chápaná ako servisná služba pre manažment.
- **personálne riadenia** – od 60. rokov minulého storočia vzniká do istej miery v súvislosti s prijatím Charty ľudských práv, je zameraná dovnútra firmy, má povahu operatívneho riadenia a málo sa sústreďuje na stratégiu.

- **riadenie ľudských zdrojov** – od začiatku 80. rokov personálna práca sa stáva jadrom riadenia podniku, charakteristické je veľmi úzkou väzbou medzi líniovými vedúcimi a personálnym útvarom.
- **riadenie intelektuálneho kapitálu** - od 90. rokov minulého storočia, ľudia sú chápaný ako budúcnosť danej organizácie alebo taktiež ako determinanty konkurenčnej prednosti organizácie.

1.2 Hlavný účel a zameranie

Amrstrong (1999, 2007) ako hlavné zásady, účel personalistiky a jeho riadenia uviedol a definoval v Personnel Standards Lead Body vo Veľkej Británii v roku 1993 takto: *„umožňovať managementu zkvalitňovať individuálni a kolektívni prínosy ľudí ke krátkodobému i dlhodobému úspechu podniku.“* (Armstrong, 1999, s. 43)

Význam personálneho riadenia spočíva v tom, že ľudia uvádzajú do pohybu všetky zdroje. Predstavujú pre zamestnávateľa v dnešnej dobe ten najdrahší a najcennejší zdroj organizácie, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti organizácie. (Barták, 2010)

Zároveň sa dajú vymedziť i hlavné zamerania personálneho riadenia ako (Armstrong, 2007):

- vytváranie prostredia ktoré musí vedúcim zamestnancom a manažmentu umožňovať vyvíjať svojich pracovníkov, motivovať ich ku lepším výkonom a zabezpečiť plnenie dnešných ale i budúcich úloh,
- neustála snaha rozvíjať ľudský potenciál a vytvárať prostredie v podniku, ktoré motivuje ku plneniu dlhodobých ale i krátkodobých cieľov podniku,
- nepomáhať organizácií prispôbovať svoje záujmy z hľadiska investorov, akcionárov, zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, ale i vlády a obce v ktorej podnik pôsobí,
- podporovať a posilňovať vzájomné vzťahy v podniku a rozvíjať ich,
- spoločnosti musia sledovať medzinárodný ale i národný vývoj ovplyvňujúcu prax v zamestnávaní ľudí,
- riadenie zmien: ak to je na fungovanie podniku nevyhnutné, podnik sa musí ujať vedúceho postavenie v roli presadzovania a podporovania zmien inak môže pôsobiť ako stabilizačný faktor,

- v rámci fungovania podniku môže podnik poskytovať priamo alebo nepriamo množstvo služieb.

Podľa Armstronga (2007) je definovaná ako riadenie ľudí takým spôsobom, ktorý musí viesť ku zvýšeniu výkonnosti organizácie, ale i zamestnancov. Ako také by malo byť záležitosťou všetkých manažérov a súčastí podniku. Personalisti musia výraznou mierou prispievať k tomu, aby tento proces zdokonaľovali, rozvíjali, poskytovali rady, pomoc a služby.

Podľa Milkovicha (1993) ľudia navrhujú a vyrábajú produkty a služby, taktiež kontrolujú kvalitu a starajú sa o chod organizácie, rozdeľujú finančné zdroje a stanovujú celkovú stratégiu organizácie, preto sú pre organizáciu nepostrádateľní. Jednoducho organizácia bez aktívne pracujúcich ľudí nemá šancu dosiahnuť svojich cieľov.

1.3 Hlavné činnosti

Podľa Armstronga (1999, 2007) personálna činnosť je veľmi náročná na komunikáciu a určitým spôsobom si vyžaduje, aby zamestnanci mali určité vlastnosti a schopnosti. Medzi hlavné vlastnosti personálneho pracovníka a vedúceho útvaru by mali patriť trpezlivosť, precíznosť, dôslednosť a umenie komunikovať s ľuďmi. Musí byť ľudský, ochotný pomôcť a poradiť a takisto by mal ovládať problematiku personalistiky a príslušné právne normy.

Všetky hlavné činnosti personálneho riadenia musia uskutočňovať jak líniový manažér, taktiež personalisti. Medzi hlavné aktivity patria organizácia, zabezpečovanie pracovných zdrojov, riadenie výkonu, rozvoj zamestnancov, odmeňovanie a zamestnanecké vzťahy.

V rámci organizácie sa hovorí o (Armstrong, 2007):

- **vytváraní organizácie** – organizácia musí poskytovať a pokrývať všetky požadované činnosti a aktivity, musí aktívne reagovať na zmeny a zabezpečovať efektívnu komunikáciu,
- **vytváraní pracovných miest** – organizácia musí rozhodovať o obsahu pracovných miest a určovanie ich zodpovednosti jednotlivých pracovných pozícií,
- **výkonnosťou organizácie** – zvyšovanie efektívnosti organizácie, lepšie prispôbovanie sa zmenám.

Zabezpečenie pracovných zdrojov sa rozdeľuje (Armstrong, 2007):

- plánovanie ľudských zdrojov – odhadovanie potrieb zamestnancov pre spoločnosť, neustále zlepšovanie úrovne ich kvalifikácie schopností, produktivity a stabilizáciu pracovníkov. V prípade nutnosti k plánovaniu ľudských zdrojov patrí aj ich prípadné znižovanie.
- získavanie a výber pracovníkov- získavanie a neustále hľadanie kanálov, ako získať potrebný počet kvalifikovaných pracovníkov pre organizáciu.

Riadenie výkonu

Snaha o dosiahnutie lepších výsledkov organizácie, meranie výkonov tímov a jednotlivcov pomocou dohodnutých cieľov a požadovaných schopností. (Armstrong, 2007)

Rozvoj zamestnancov sa delí na (Armstrong, 2007):

- rozvoj a vzdelávanie – systematické a neustále rozvíjanie schopností a skúseností pracovníkov, príprava pracovníkov tak, aby v budúcnosti dokazovali čo najefektívnejšie využívať svoje nadobudnuté skúsenosti čoraz v širšom a náročnejšom okruhu úloh,
- rozvoj manažérov – zabezpečenie dostatočne kvalifikovaných manažérov, ktoré potrebuje organizácia na zabezpečovanie fungovania podniku,
- riadenie kariéry – rozvoj a plánovanie kariér talentovaných ľudí.

Odmeňovanie zamestnancov (Armstrong, 2007):

- hodnotenie práce – stanovenie relatívnej hodnoty práce ako základu pre určenie mzdových relácií,
- odmeňovanie – vytváranie a spravovanie mzdových a platových štruktúr,
- odmeňovanie podľa výkonu – prispôsobenie mzdových podmienok úsiliu a dosahovaniu výsledkov zamestnancov,
- zamestnanecké výhody – poskytovanie rôznych výhod k platu.

Zamestnanecké vzťahy (Armstrong, 2007):

- kolektívne pracovné vzťahy – riadenie a udržovanie formálnych aj neformálnych vzťahov s odbormi,
- zapojovanie a participácia zamestnancov – informovanie a zapojovanie zamestnancov do rozhodovania o záležitostiach, ktoré sa týkajú oboch strán,

- komunikácia – spracovanie a predávanie príslušných informácií zamestnancom.

Zdravie, bezpečnosť a služby pre zamestnancov (Armstrong, 2007):

- zdravie a bezpečnosť – vytváranie a správa programov zdravia a bezpečnosti,
- služby pre zamestnancov – poskytovanie služieb a starostlivosti o zamestnancov a pomoc pri riešení osobných problémov.

Správa zamestnaneckých a osobných záležitostí (Armstrong, 2007):

- prax a postupy správy zamestnaneckých záležitostí – záležitosti spojené s povyšovaním, premiestňovaním, s disciplínou, sťažnosťami a nadbytočnosťou zamestnancov, uplatňovanie prijatých princípov v takých záležitostiach, ako je rovnosť príležitostí, riadenie rozmanitosti, sexuálne obťažovanie, vzťahy medzi rasami, vek, užívanie škodlivých látok, fajčenie atd.,
- personálne informačné systémy – vypracovanie a riadenie počítačových personálnych informačných systémov a iných záznamov, ktoré poskytujú dátovú základňu a pomoc pri rozhodovaní.

2 ÚLOHY A ORGANIZACIA PERSONÁLNEHO ÚTVARU

Bedrnová a Nový (1994) charakterizujú ľudských potenciál, kvalifikáciu pracovníkov a ich motiváciu ako jednu z charakteristík podniku, ktorá ma pre jeho konkurenčnú výhodu strategický význam. Prostriedky, ktoré firma vynakladá na rozvoj schopností a zručností a ich motiváciu, sú chápané ako vysoko efektívna investícia pre získanie konkurenčnej výhody.

Úlohou personálneho riadenia podľa Meritum Personalistika (2011) je zaistiť, aby organizácia disponovala správnymi ľuďmi na správnych miestach. Táto úloha patrí k najdôležitejším úlohám personálneho riadenia. Získavanie, výber a prijímanie zamestnancov preto vyžaduje náležitú pozornosť.

Podľa Dvořákovej (2007) v podniku personálne činnosti vykonáva hlavne personálny útvar. Ide hlavne o administratívno-správne činnosti, ktoré vyplývajú z pracovno-právnej legislatívy.

Gregar (2010) tvrdí, že niekedy sa hovorí taktiež o personálnych službách, a to hlavne vtedy, ak je personálny útvar vnímaný ako subjekt, ktorý zväčša zaisťuje požiadavky a potreby zamestnancov- vnútorných klientov.

Bedrnová a Nový (1994, s. 153) charakterizujú personálny útvar: „*Personální útvar představuje většinou samostatný subsystem organizační struktury podniku, který soustřeďuje pracovníky- specialisty s příslušnou kvalifikační přípravou pro řešení problematiky a úkolů personálního managementu. Je vedle řídicích pracovníků významný nositelem funkcí personálního řízení a odpovídá za celkovou koncepci personální politiky a její realizaci ve všech jejích částech.*“

2.1 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Týka sa procesu prepojovania postupov v personálnej práci v stratégií podniku. Strategické plánovanie je úlohou líniových manažérov, ktorý ich usmerňujú a uplatňujú za účelom uskutočňovania stratégie ľudských zdrojov, personálnych stratégií a taktiež schopnostiach manažérov ľudských zdrojov dobre motivovať a stimulovať svojich pracovníkov ku lepším výsledkom. Predpokladá nielen určitý druh znalostí, ale i umenie jednať s ľuďmi. Personálny manažér by mal rešpektovať potreby a očakávania svojich podriadených a pomáhať im k úspešnosti. Strategické riadenie ľudských zdrojov slúži zainteresovaných stranám v podniku, ktoré chcú, aby podnik prinášal výsledky. (Ulrich, 2009)

Beran (2011, s. 7) tvrdí, že: „*Jedině zdraví zaměstnanci můžou přinést firmě vyšší produktivitu a posléze úspěch.*“

2.2 Proces plánovania pracovných síl v organizácii

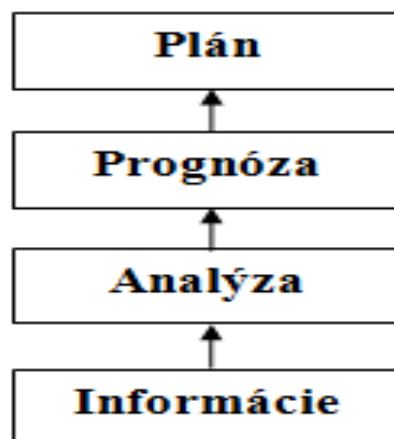
Mnohé organizácie a podniky tvrdia, že ich najcennejším zdrojom sú ľudia, ktorý pre nich pracujú. Dôležitým predpokladom k tomu je odborný personál na útvare ľudských zdrojov, alebo personalista, ktorý je kvalifikovaný a schopný poradiť vrcholovým manažérom a ostatným vedúcim pracovníkom. Proces plánovania pracovných síl v podniku vychádza z analýzy potrieb ľudských zdrojov a vytvára dlhodobé zaistenie týchto zdrojov s celkovými požiadavkami a cieľmi danej organizácie a usiluje sa o zistenie ľudských zdrojov, ktoré zrealizujú tieto potreby organizácie. Plánovanie je neoddeliteľnou súčasťou komplexného plánovania a rozpočtovania v podniku. Náklady na ľudské zdroje a prácu väčšinou tvoria jednu z najväčších zložiek nákladov podniku z hľadiska fungovania firmy. (Zlámal, Horváth, 2009; Bláha, Mateiciuc, Kachaňáková, 2005)

Podľa Armstronga (2007) personálne plánovanie stanovuje potrebu ľudských zdrojov požadovanou organizáciou v záujme dosiahnutia ich strategických cieľov.

Bulla a Scott (1994) to definovali ako proces zabezpečovania toho, že budú rozpoznané potreby organizácie v oblasti ľudských zdrojov a že budú spracované potreby organizácie oblasti ľudských zdrojov a že budú spracované plány smerujúce ku spokojnosti týchto potrieb.

V personálnom plánovaní je rozhodujúce predvídanie a prognóza. V tomto prípade ide hlavne o prognózu potreby pracovných síl v podniku a prognózu zdrojov pracovných síl, z nich je možné spomínanú potrebu pokryť. Kvalita plánovanie je teda závislá na kvalite prognóz, avšak kvalitné prognózy sa dajú spracovať iba na základe dôkladných znalostí stavu a doterajšieho vývoja javov a procesov, poznávania zákonitostí a vzťahov pôsobiacich v tejto oblasti. Kvalita prognóz teda závisí na kvalite a hĺbke odpovedajúcich analýz, ktoré nemožno vykonávať bez detailného zisťovania informácií. (Koubek, Huttlová, Hrabětová, 1995)

Zlámal (2009) charakterizuje ako chrbticu každého plánovacieho procesu postupnosť týchto krokov, ktoré znázorňuje nižšie uvedený obrázok (Obr. 1).



Obr. 1. Proces plánovania ľudských zdrojov (Zlámal, 2009, s.37)

Jednou z podmienok efektívneho plánovania ľudských zdrojov ako i pre ostatné plány sú dostatočné, úplné a správne informácie. Tieto informácie nie sú nevyhnutné len pre kvalitné plánovanie týkajúce sa ľudských zdrojov, ale i budúceho vývoja podniku z pohľadu personálneho riadenia a rozvoja podniku. To samo o sebe vyžaduje kvalitné informačné prepojenie personálneho informačného systému podniku s celkovým systémom podnikových informácií vôbec. (Zlámal, 2009)

Plánovanie ľudských zdrojov sa dá charakterizovať týmito krokmi, etapami, ktoré sa dajú definovať ako požiadavky (Zlámal, Horváth, 2009):

- predpovedať, stanoviť budúce požiadavky organizácie v oblasti ľudských zdrojov, čo znamená určiť dopad všetkých marketingových cieľov na jednotlivé organizačné jednotky,
- určiť potrebu kvalifikácie, odbornej znalostí a schopností ľudí pre splnenie stanovených cieľov,
- na základe analýzy existujúcich ľudských zdrojov a na základe vonkajšej i vnútornej ponuky ľudských zdrojov určiť potrebu dodatočných ľudských zdrojov, tzn. stanovenie čistej potreby ľudských zdrojov,
- zostavovať plány personálnych činností potrebných k zaistovaniu pokrytia určitej potreby ľudských zdrojov,

- sledovať a kontrolovať realizáciu cieľov a plánov a reagovať na neočakávané zmeny.

2.3 Základné ciele plánovania ľudských zdrojov

Armstrong (2003) hovorí o hlavných cieľoch plánovanie ľudských zdrojov závisí od cieľov, ktoré môžu byť:

- prilákať a udržať potrebných ľudí s dostatočnou kvalifikáciou, skúsenosťami a schopnosťami,
- predvídať potencionálne problémy, prebytky alebo nedostatky pracovníkov,
- rozvíjať prednosti dobre vyškolených a flexibilných pracovníkov, čo prispieva ku schopnosti organizácie adaptovať sa meniacemu a neistému prostrediu,
- redukuje závislosť na externom nábore zamestnancov,
- zlepšovať využívanie ľudí zavádzaním flexibilných systémov práce.

3 ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV

Získavanie a výber zamestnancov je kľúčovou fázou formovania pracovnej sily podniku. Do veľkej miery ovplyvňuje a rozhoduje o tom, akými zamestnanci bude organizácia disponovať. Rozhoduje taktiež o realizácii cieľov a o úspešnosti organizácie. (Koubek, 2000)

Získavanie zamestnancov je jedna z personálnych činností, ktorou cieľom je identifikovať, pritiahnúť a najatť kvalifikovanú pracovnú silu.

Filozofiou získavania zamestnancov je prilákať, čo najväčší počet uchádzačov o prácu. Pri pevne daných nákladoch na získavanie je pre organizáciu viac potrebné dosiahnuť nižšieho pomeru medzi počtom žiadateľov a počtom ponúkaných miest, aby sa mohli sústrediť na kvalitu výberu.

Zamestnávateľ musí poskytnúť realistickú predstavu o ponúkanej práci, aby si mohol prípadný zamestnanec zrovnáť svoje pracovné priority, očakávania a skutočnosti. To vyžaduje, že zamestnávateľ zverejní korektné, spoľahlivé a pravdivé požiadavky na zamestnancov, ktorých vyžaduje a predstaví svoju organizačnú štruktúru. Buduje si tak základňu pre perspektívny a fungujúci pracovný vzťah, ktorý vykazuje vyššiu stabilizáciu medzi zamestnávateľom a zamestnancom a stimuluje pracovný výkon. (Dvořáková, 2007)

Barták (2010, s.71) uvádza, že *„jde o soubor metod a technik směřujících k uspokojování potřeb organizace z hlediska struktury, kvantity a kvality lidských zdrojů.“*

Nývltová (2003) tvrdí, že nesprávny výber má mnoho negatívnych dôsledkov a dopadov na podnik. Výberový proces nadväzuje na iné personálne činnosti ako sú identifikácia potrieb pracovných síl a personálne plánovanie, analýzu a popisy pracovných miest. Ak je personálne plánovanie v podniku prevádzkované optimálne, potom výberový proces na voľné alebo nové vznikajúce pracovné pozície môže byť uskutočňovaný s dostatočným časovým predstihom a na zodpovedajúcej úrovni.

Mayerová a Ružička (2000) tvrdia, že výber zamestnancov sa spravidla týka uchádzačov z vonkajších zdrojov, ale v niektorých prípadoch sa tiež o voľnú pracovnú pozíciu uchádzajú terajší zamestnanci. Všetci uchádzači potom prechádzajú rovnakých výberovým riadením a zároveň tvrdia, že: *„některé organizace (zejména v zahraničí) využívají vnitřních zdrojů k tomu, aby volná pracovní místa byla vždy nejdříve nabídnuta vlastním zaměstnancům. V takové organizaci každý ze zaměstnanců má teoreticky zajištěnou možnost pracovního postupu a do jisté míry i větší pracovní jistotu.“* (Mayerová, Ružička, 2000, s. 63)

Na niektoré pracovné pozície sa ľudia zháňajú veľmi ťažko, predovšetkým na vysoko špecializovanú prácu alebo naopak na nekvalifikovanú prácu. Ak je uchádzačov o voľnú pracovnú pozíciu viac, je nutné zrealizovať predbežný výber na základe predložených dokumentov od uchádzačov. V predbežnom výbere sú vylúčený uchádzači, ktorý zjavne nespĺňajú stanovené základné kritéria. (Nývtová, 2003)

3.1 Proces získavania zamestnancov

Dvořáková (2007) charakterizuje získavanie ako dvojstrannú záležitosť. Na jednej strane stojí podnik a konkuruje si s inými zamestnávateľmi o žiadanú pracovnú silu. Na druhej strane vystupujú potencionálni zamestnanci, ktorý hľadajú prácu a vyberajú si medzi rôznymi ponukami práce. Nakoľko sa zhodnú požiadavky uchádzača a organizácie závisí na aktuálnej situácii na trhu práce a na časovaní aktivít oboch.

Aby bola organizácia v získavaní vhodného pracovného potenciálu úspešná, nemôže sa tento proces riadiť pasívne, teda formou neprepracovaného systému, tvrdia Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková (2008). Získavanie zamestnancov musíme chápať ako metodologicky prepracovaný postup.

Proces získavania zavŕšený výberom zahŕňa nasledujúci postup podľa Dvořákovvej (2007):

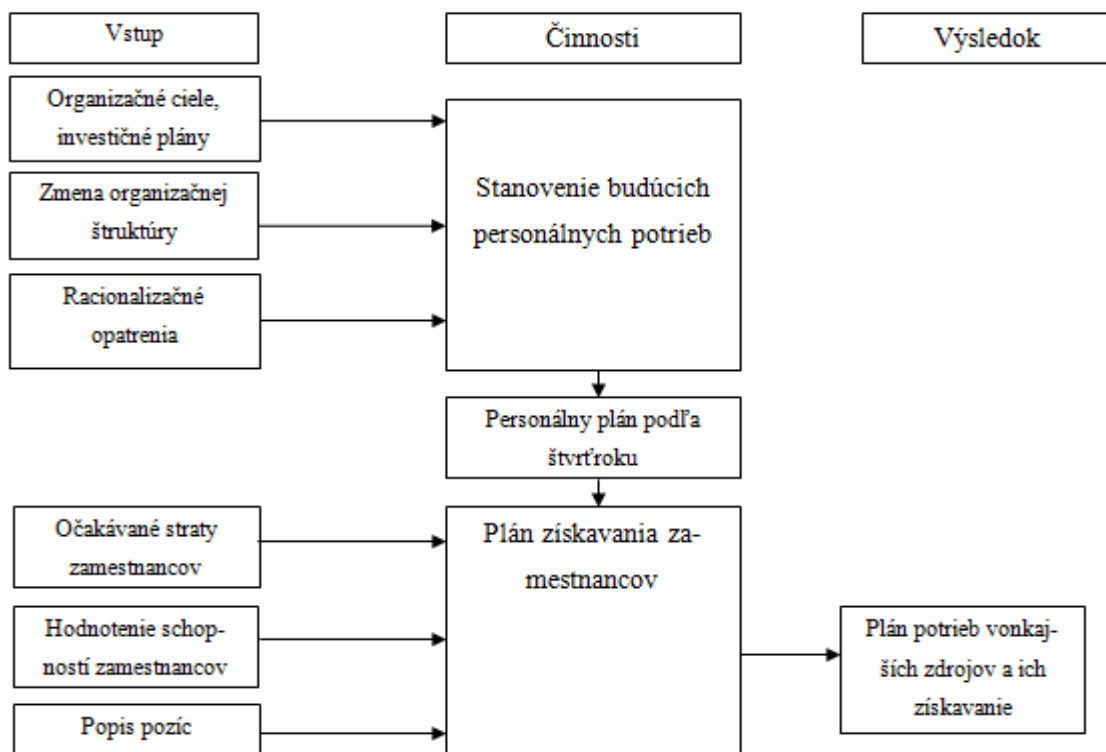
- analýzu práce, identifikáciu znalostí, schopností a iných osobnostných charakteristík požadovaných od uchádzača,
- spracovanie stratégie získavania, to je akú pracovnú silu, z akých zdrojov a akými metódami, za aké náklady a v akom časovom horizonte,
- výber a vytvorenie metodiky výberu, to je predvýber uchádzačov, testovanie, assessment centre, výberový rozhovor,
- hodnotenie efektívnosti získavania výberu.

Získavanie by malo začať plánovaním, ktoré vymedzí akú pracovnú silu organizácia potrebuje, v akom počte a v akom časovom horizonte. Od toho sa odvíja načasovanie, kde začať s oslovením vnútorného a vonkajšieho trhu práce. Personálny útvar môže strategické úvahy o využití ľudských zdrojov a rozhodovania v oblasti získavania podložiť (Dvořáková, 2007):

- analýzou vonkajšieho trhu práce a spádového územia dochádzania do zamestnania, aby sa odhadli všetky aspekty trhu práce ako sú demografické, sociálne, kvalifikačné a profesné štruktúry uchádzačov o zamestnanie,

- analýzou vnútorných ľudských zdrojov, napr. podľa druhov práce alebo klasifikácia zamestnania. Jej účelom je zistiť, vývoj fluktuáciu nových zamestnancov, fluktuáciu dlhodobjších zamestnancov, vnútornú mobilitu a povýšenie.

V knihe Meritum Personalistika (2011) je prezentovaný nasledujúci obrázok (Obr. 2) prijímania nových zamestnancov.



Obr. 2. Schéma procesu plánovania novo prijatých zamestnancov (Meritum Personalistika, 2011, s. 93)

3.2 Získavanie zamestnancov z vonkajšieho trhu práce

Podľa Kocianovej (2010) sa tieto zdroje využívajú v prípade, že organizácia nemá dostatočný počet zamestnancov a tým hľadať novú krv mimo organizáciu, ktorá podľa Dvořákovskej (2007) prináša organizácii nové nápady a odlišné prístupy k riešeniu problémov a môžu byť pre organizáciu inšpiráciou ku zmenám.

Počet uchádzačov ovplyvňuje mnoho faktorov, ale hlavne situácia na trhu práce, povest' organizácie ako zamestnávateľa, charakter pracovného miesta, ale i podmienky na danom pracovnom mieste ako sú odmeňovanie a kariérny rast.

Podľa Dvořákovskej (2007) pripadajú tieto metódy získavania z vonkajších zdrojov:

- **ponuka práce na miestnej výveske a úradu práce**

Je lacným spôsobom, ktorým sa oslovujú najmä záujemci o manuálne práce, či nižšie administratívne a technické pracovné funkcie, kde sa požaduje základné až stredné vzdelanie. Nadmerný príliv žiadostí sa dá obmedziť zverejnením požadovaných predpokladov pre uchádzača. (Dvořáková, 2007)

- **on-line ponuka prostredníctvom personálnych agentúr, alebo na vlastných webových stránkach**

Záujem je čoraz väčší o túto formu získavania zamestnancov. Organizácie si môžu zaistiť týmto spôsobom dostatočný počet záujemcov, ale i malé organizácie môžu osloviť široký okruh kandidátov z rôznych lokalít. Personalisti sa však stretávajú s veľkou časovou náročnosťou na vytriedenie veľkého množstva nevhodných žiadateľov. (Dvořáková, 2007)

- **inzercia v tlači, rozhlase alebo televízií**

Táto metóda sa využíva pre získavanie uchádzačov o miesto, kde sa požaduje základné a stredoškolské vzdelanie. U zamestnancov, kde sa vyžaduje vysokoškolské vzdelanie je vhodnejšie použiť masmédiá s celorepublikovým rozsahom. (Dvořáková, 2007)

- **veľtrh pracovných príležitostí**

Známe sú veľtrhy na vysokých školách. Prezentujú sa známe firmy, ktoré lákajú kandidátov atraktívnymi podmienkami na rozvoj kariéry, zaujímavým obsahom práce a nadpriemernými mzdami a zamestnaneckými výhodami. Výhodou veľtrhu práce je prvý široký kontakt s budúcimi absolventmi škôl, poprípade je možnosť uskutočniť screeningový rozhovor, to je rýchle vytipovanie vhodných uchádzačov, ktorý môžu byť pozvaný do ďalšej fáze výberového procesu. (Dvořáková, 2007)

- **využitie ponuky personálnych agentúr**

Dajú sa rozlíšiť podľa toho, na akom trhu práce podnikajú. Zahŕňajú tzv. „pouličné“ sprostredkujúce agentúry, agentúry na vyhľadávanie a výber, outplacementové a headhuntingové spoločnosti. (Dvořáková, 2007)

- **samostatné prihlásenie uchádzača o zamestnanie**

To znamená, že zamestnávateľ dostáva nevyžiadané žiadosti o zamestnanie. Uchádzači ich posielajú „naslepo“ a nereagujú na konkrétnu ponuku práce. So samostatným prihlásením

sa stretávajú hlavne u absolventov škôl a uchádzačov o manuálnu a administratívnu prácu. Spravidla prinášajú malý efekt žiadateľom i zamestnávateľom. (Dvořáková, 2007)

- **odporúčenie zamestnanca**

Je veľmi lacná, overená a účinná metóda získavania pracovníkov. Touto cestou prichádza do zamestnania nová pracovná sila, ktorá z neformálnych kontaktov pozná, aká je organizačná kultúra, jej hodnoty a normy a má predstavu, čo sa dá od nej očakávať, aby bola pre zamestnávateľa akceptovateľná. (Dvořáková, 2007)

Barták (2010) v nasledovnej tabuľke (Tab.1) uvádza výhody a nevýhody získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov.

Tab. 1. Vyhľadávanie zamestnancov z vonkajších zdrojov (Barták, 2010, s. 69)

VÝHODY	NEVÝHODY
- možnosť z výberu širšieho okruhu uchádzačov,	- vyššie náklady spojené so službami personálnych agentúr,
- záruky personálnej agentúry za kvalitu výberu,	- riziko narušenia zavedených zvyklostí, štýlu, chovania a jednaní, podnikovej klímy, znalosť kultúry prostredia uchádzačom,
- uľahčená adaptácia zamestnancov a jeho akceptácia okolím,	- demotivácia neuspokojených personálnych rezerv,
- nezaujatý prístup nového zamestnanca, pracovným postupom, harmonogramom, zvyklostiam a možnosťami prínosov: nové pohľady, prístupy a inovácie,	- náročnosť socializácie, straty (finančné i časové) spojené s adaptáciou nového zamestnanca,
- snaha nováčika o vybudovanie image.	- kritickosť zamestnancov voči novému zamestnancovi,
	- riziko neúspešnosti nováčika,
	- dĺžka trvania výberu zamestnanca agentúrou,
	- mzdová disproporcija voči odmeňovaniu existujúcich zamestnancov na porovnateľných pozíciách.

3.3 Získavanie zamestnancov z vnútorného trhu práce

Pokiaľ organizácia obsadzuje miesta svojimi zamestnancami, je to výrazom personálnej politiky podniku a v mnohých prípadoch je to i motivujúce pre vlastných zamestnancov, organizácia si zaisťuje stabilizáciu kľúčových zamestnancov.

V organizáciách má toto obsadzovanie pracovných pozícií z vnútorných zdrojov svoje pravidlá, výsledkom je posúdenie výkonnosti a schopností zamestnancov. (Kocianová, 2010)

Podľa Dvořákovéj (2007) je vhodné získavanie z vnútorných zdrojov, pretože:

- zamestnávateľ má lepšiu znalosť interných kandidátov a môže robiť viac spoľahlivé rozhodnutia,
- zvyšuje pracovnú spokojnosť zamestnancov,
- zlepšuje pracovnú morálku, klímu v organizáciách, iniciatívu a angažovanosť, pretože zamestnanci majú viac možností kariérne rásť a učiť sa,
- v mnohých prípadoch pozitívne pôsobí na zníženie fluktuácie a stabilizuje zamestnancov, pretože im dáva možnosť rozvíjať svoju kariéru podľa ich zásluh a pracovného výkonu,
- manažéri z vnútorných zdrojov posilňujú zachovanie organizačnej kultúry a jej kontinuitu.

Ako uvádza Branham (2004, s. 131) „*nejlepší spoločnosti budú tradične hľadať najprve uvnitř, z vlastných zdrojů, než přistoupí k náboru zvenčí. Proč? Protože tak lze dosáhnout všech výsledků spojených s udržováním zaměstnanců.*“

Tmavou stránkou vnútornej mobility je, že vedúci zamestnanec alebo personálny útvar zohľadňuje pri rozhodovaní nielen jeho pracovný výkon a schopnosti, ale taktiež iné faktory ako sú osobné vzťahy, ktoré nemusia byť pozitívne pre budúcu výkonnosť zamestnanca. Taktiež v mnohých prípadoch sa môžeme stretnúť s negatívnym postojom k účasti podriadených na výberovom riadení na iné pracovné miesta alebo vedúce funkcie. (Dvořáková, 2007)

Barták (2010) v nasledovnej tabuľke (Tab.2) uvádza nasledovné výhody a nevýhody získavania zamestnancov z vnútorných zdrojov.

Tab. 2. Vyhľadávanie pracovníkov z vnútorných zdrojov (Barták, 2010, s. 68)

VÝHODY	NEVÝHODY
- možnosť kariérneho rastu,	- nie vždy je z čoho vyberať,
- prejav participatívneho štýlu riadenia,	- výber na základe princípu asimilácie,
- ekonomická nenáročnosť,	- riziko zakonzervovania doterajších pracovných postupov,
- znalosť prostredia uchádzačom,	- prevaha súťaživosti voči spolupráci a menej úspešných jedincov,
- znalosť spôsobilostí a postojov kandidáta,	- prehnaná kritickosť voči nováčikovi vo funkcií,
- riadenia podľa kompetencií,	- úspešnosť vybraného jedinca v doterajšej pozícii nezakladá istotu jeho úspešnosti v novej pozícii,
- uplatnenie talent manažmentu,	- riziko neobjektívneho výberu na základe odpracovaných rokov vo firme, tlaku rôznych záujmových lobistických skupín,
- cieľavedomá personálna politika,	- psychologické bariéry,
- posilňovanie osobnej angažovanosti talentov a personálnych rezerv,	- náklady na rekvalifikáciu, prípadne na kurzy manažérskych zručností a podobne.
- posilňovanie motivácie vybraných jedincov a ich okolia,	
- pružné personálne plánovanie,	
- operatívnosť pri obsadzovaní pozície,	
- znižovanie fluktuácie, absencií a ďalších nežiaducich javov.	

4 VÝBER ZAMESTNANCOV

Výber zamestnancov býva finančné a časovo náročný, ale z hľadiska možných dôsledkov nesprávneho rozhodnutia je mu treba venovať dostatočnú pozornosť. Výber zamestnancov je situáciou, v ktorej sa stretávajú dve strany organizácia, ktorá vyberá zamestnanca a zamestnanec, ktorý si vyberá organizáciu. (Kocianová, 2010)

Výber pracovníkov ako sme sa zmieňovali je omnoho náročnejší z vonkajšieho prostredia, ako z vnútorného vzhľadom na nedostatok času. Výber je nutne spojený s dvoma zložitými činnosťami, ako sú vyhodnotenie schopností a predpoveď budúceho chovania. Všetci majú svoje predstavy, aké vlastnosti sú pre firmu dôležité.

Uchádzač môže mať šťastie, že pracoval pod niekým, kto ho inšpiroval a výrazy typu vedenia a iniciatívy mu je ľahko vyčítať z pier. Problém je v tom, že všetky tieto slová sú abstraktné, ťažko definovateľné a prakticky nemerateľné pojmy.

Používanie kontrolného záznamu, na ňom hodnotiteľ boduje uchádzača bodmi je zjavne scestný a bezcenný. Podobné systémy sa však neustále používajú a preto z nich pramenia nesprávne rozhodnutia. (Ludlow, 1995)

4.1 Cieľ výberu zamestnancov

Výber najlepších zamestnancov sa opiera o kritéria mapujúce požiadavky na kľúčové spôsobilosti kandidátov v rovine odbornej, sociálnej a osobnostnej. Výber a prijímanie zamestnancov je jednou z najdôležitejších činností podniku, pretože na dobrých zamestnancov závisí úspešnosť podniku.

Cieľom výberu je teda nájsť takých uchádzačov, ktorí disponujú požadovanými spôsobilosťami ale i postojmi, morálkou, charakterom a podobne, potrebné pre efektívne vykonávanie činnosti, prípadne i k jeho budúcemu kariérnemu rastu, teda zamestnávateľ sa snaží získať také informácie o uchádzačovi, na ktorých základe môže zamestnávateľ odhadnúť jeho pracovnú výkonnosť. (Barták, 2010)

Podstatou výberu je konfrontácia požiadavkou na spôsobilosti zamestnanca na dané pracovné miesta s reálnymi spôsobilosťami, ktorými disponuje príslušný kandidát.

Obsahom výberu je posúdenie, či budúci zamestnanec vlastne zodpovedá požiadavkám, do akej miery danému pracovnému miestu.

Kritéria výberu zahŕňajú (Barták, 2010):

- vedomosti a explicitné znalosti kandidáta,
- tacitné znalosti (súbor zručnosti a návykov potrebných k praktickému využitiu vedomostí a znalostí),
- špecifické schopnosti a vlastnosti (odolnosť voči záťaži),
- povahové a postojoyé charakteristiky.

4.2 Spôsobý výberu zamestnancov

Výber zamestnancov sa delí podľa spôsobu výberu. V závislosti napríklad od veľkosti firmy, typu hľadanej pracovnej pozície, či počtu prijímaných zamestnancov sa volí medzi dvoma možnými metodikami výberu.

V posledných rokoch stúpol počet ľudí hľadajúcich prácu cez Internet celkovo o 10 %. (Hrclub.sk, © 2012)

Spôsobý výberu uchádzačov sú v podstate dva (Barták, 2010):

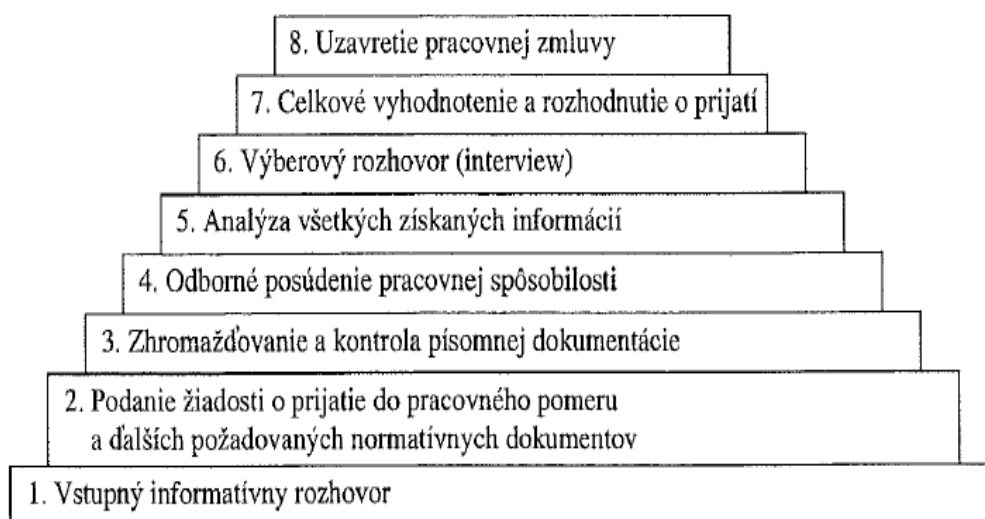
- na základe výberového konania (pre výber uchádzačov pre robotnícke, administratívne, prípadne pre nižšie riadiace funkcie),
- na základe konkurzného konania (pre obsadzovanie vyšších riadiacich pozícií alebo funkcie špecialistov). Konkurzné riadenie býva z pohľadu firmy náročnejšie a nákladnejšie a zaberá viac času. Môže sa využívať i assessment centrum.

4.3 Proces výberu zamestnancov

Kocianová (2010) uvádza, že proces výberu zamestnancov je určitou postupnosťou krokov smerujúcich k rozhodnutiu, ktoré miesto bude ponúknuté ktorému zamestnancovi. Výberový proces je štandardne vymedzený od okamihu, kedy sa uchádzač o prácu prihlási k výberovému riadeniu, až do chvíle dokedy je rozhodnuté o jeho prijatí.

Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková (2008) tvrdia, že tento proces môže vyzerat' ako pyramída, prípadne ako lichobežník. Súbor vhodných uchádzačov je obvykle väčší, ako počet obsadzovaných miest, a preto je potrebné postupne vylučovat' tých najmenej vhodných uchádzačov.

Jednotlivé stupne procesu výberu zamestnancov sú znázornené na obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. Jednotlivé stupne procesu výberu zamestnancov (Kachaňáková, Joniaková, Nachtmanová, 2008, s. 94)

4.3.1 Vstupný informatívny rozhovor

Ide o určité premostenie medzi funkciou získavania a funkciou výberu. Uchádzač sa snaží získať podrobnejšie informácie o pracovnom mieste a rovnako organizácia sa snaží získať informácie o uchádzačovi. Uskutočňuje sa osobne, prípadne telefonicky. (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008)

4.3.2 Podanie žiadosti o prijatie do pracovného pomeru a ďalších požadovaných normatívnych dokumentov

Ak sa uchádzač na základe informatívneho rozhovoru utvrdí o tom, že práca zodpovedá jeho predstávám, podá žiadosť o prijatie do pracovného pomeru a priloží ostatné normatívne dokumenty ako sú životopis, sprievodný list, dotazník, doklady o vzdelaní a dokumenty, ktoré organizácia vyžaduje. (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008)

Dokumenty uchádzačov zahŕňajú žiadosť o zamestnanie, životopis, motivačný list, doklady o vzdelaní a ďalšie kvalifikácie a certifikáty uchádzača. Týmto predloženými dokumentmi uchádzač oslovuje svojho budúceho zamestnávateľa, sú zdrojom informácií o základných predpokladoch. O uchádzačovi taktiež vypovedá forma písomností, ako je úroveň jazykového spracovania, úprava materiálov a ich prepracovanosť. (Kocianová, 2010)

4.3.3 Zhromažďovanie a kontrola písomnej dokumentácie

Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková (2008) uvádzajú, že prvé informácie, ktoré uchádzač o sebe poskytuje nesú písomnú formu a prehľad kvalifikácií, vlastností, zručností a doterajších skúseností. Medzi ne patria dokumenty ako sú životopis, motivačný list, doklady o vzdelaní, referencie, výpis z registra trestov. Požadované dokumenty sa sústreďujú do personálnych útvarov, kde sa preskúmajú. Formálna analýza ukáže, či sú materiály kompletne. Obsahová analýza ukáže správnosť údajov a eliminuje uchádzačov, ktorí nespĺňajú kritéria.

Na základe personálnej anamnézy sa dajú uchádzači roztriediť do troch skupín (A, B, C) s ohľadom na nevyhnutné požiadavky spojené s pracovným miestom, medzi ktoré patria:

- špeciálne odborné vedomosti,
- dĺžka praxe v odbore,
- špeciálne skúsenosti.

Do skupiny A bude zaradený ten uchádzač, ktorý spĺňa všetky náležitosti. Do skupiny B budú zaradení tí, ktorí vzhľadom na ich odlišnosti od požiadaviek, sa stávajú čakateľmi a v prípade opakovaného výberu sú pozývaní do ďalšieho kola. Do skupiny C sa zaradia tí, ktorí nespĺňajú kritéria a stávajú sa nevhodnými uchádzačmi. (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008)

4.3.4 Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti

Na porovnanie schopností uchádzačov slúžia testy. Umožňujú porovnanie viacerých osôb. Vo všeobecnosti je testovanie uchádzačov považované za pomocnú, doplnkovú metódu výberu zamestnancov. Pri testoch by mali byť dodržané určité podmienky a vyhodnocovať by ich mali odborníci. Najčastejšie sa stretávame s používaním odborných a psychologických testov.

Odborné testy je vhodné použiť, pretože ich výhody sú založené na nízkej časovej a finančnej náročnosti. Odborné testy sa delia a jednodimenzionálne, ktoré sú zamerané na jednu oblasť odbornosti a viacdimenzionálne všestranne mapujú odbornosť uchádzača.

Psychologickým testom sa často hovorí psychometrické testy, pretože merajú individuálne schopnosti alebo charakteristiky. Umožňujú lepšie spoznať uchádzača tak, aby bolo možné predvídať, či bude na obsadenom mieste úspešný. Rozlišujú sa tri druhy psychologických testov ako sú výkonové testy, ktoré sú zamerané na meranie logického myslenia, pohoto-

vosti, schopnosti sústrediť sa, ďalej sú to testy osobnosti, ktoré sa používajú na odhalenie individuálnych povahových vlastností uchádzačov a projektívne testy, keď uchádzačovi nie je na prvý pohľad zrejmé, čo je predmetom testovania.

V nemalej miere sa v poslednej dobe využíva i grafologický rozbor rukopisu, ktorý sa uskutočňuje na základe rukou písaných dokumentov, pričom sa skúma veľkosť písma, sklon a hustota. Vychádza z toho, že na základe písma je možné skúmať sociálnu štruktúru osobnosti, teda predpokladať jej výkon. (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008)

4.3.5 Analýza všetkých získaných informácií

Úlohou je zosumarizovať výsledky personálnej anamnézy a výsledky dosiahnuté pri posudzovaní odbornej spôsobilosti, ktorý slúžia ako podklad pre výberový rozhovor. Na tomto stupni má organizácia k dispozícii a výstupy z referencií o jednotlivých kandidátoch. (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008)

4.3.6 Výberový rozhovor (interview)

Je veľmi významnou a najčastejšie využívanou formou výberu zamestnancov. Jeho úlohou je posúdiť predpoklady uchádzača. Základným východiskom výberového rozhovoru je popis pracovného miesta, kvalifikačný profil a požadované schopnosti zamestnanca na tomto mieste. (Kocianová, 2010)

Dôvodom rozhovorov je, že ani dobre vypracované dotazníky nemôžu nahradiť osobný kontakt. Potenciálny uchádzač má možnosť ukázať svoje myslenie, inšpiráciu, reakcie, emócie. Výberový rozhovor by mal byť cieľenou účelovou konverzáciou. (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008)

Medzi hlavné druhy výberového rozhovoru z hľadiska obsahu podľa Kachaňákovvej, Nachtmanovej, Joniakovej (2008) patria:

- **neštruktúrovaný rozhovor** – nemá vopred pripravené otázky, otázky sa kladú voľne.
- **štruktúrovaný rozhovor** – pozostáva zo súboru vopred pripravených otázok, každá otázka by mala mať modelovú odpoveď s príslušným bodovým hodnotením.
- **kombinovaný rozhovor** – ide o prepojenie štruktúrovaného a neštruktúrovaného rozhovoru. Jadro rozhovoru tvorí štruktúrovaný rozhovor, ale zároveň je vyčlenený priestor i na voľné otázky.

- **stresový rozhovor** – umožňuje zistiť o uchádzačovi, akú ma odolnosť voči stresu. Rozhovor pozostáva zo série rýchlych, neprijemných a sugestívnych otázok kladejších v nepriateľskom tóne.
- **rozhovor riešiaci problém** – uchádzačovi sa ukáže hypotetický problém, ktorý má za úlohu vyriešiť.

Druhy výberového rozhovoru z hľadiska formy (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008):

- **rozhovor 1 + 1** – rozhovor medzi uchádzačom a jedným z kompetentných zamestnancom organizácie,
- **sekvenčný rozhovor** – uchádzač prechádza cez viacerých odborníkov,
- **panelový rozhovor** – uchádzač neprechádza cez komisie, ale odpovedá pred komisiou odborníkov,
- **skupinový rozhovor** – rozhovor medzi viacerými uchádzačmi na jednej strane alebo viacerými odborníkmi na strane druhej.

4.3.7 Celkové vyhodnotenie a konečné rozhodnutie

Na základe výberového konanie sa zostaví poradie uchádzačov. Uskutočniť rozhodnutie je najlepšie druhý deň po výberovom rozhovore. Základným subjektom, ktorý má podstatnú úlohu pri konečnom rozhodnutí je budúci nadriadený. Výsledok výberového konanie je nutné oznámiť všetkým uchádzačom.

V prípade, že priebeh a výberové konanie neviedli ku jednoznačnému rozhodnutiu, môže sa proces opakovať aj s metódami, ktoré sa pred tým nevyužili. (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008)

4.3.8 Podpísanie pracovnej zmluvy

Ak sa nakoniec podarilo nájsť vhodného kandidáta a má záujem o danú pracovnú pozíciu, uzavrie s ním personálny útvar pracovnú zmluvu. Pred útvarom personálneho manažmentu avšak stojí ešte jedna úloha – prideliť zamestnancovi osobného tútora, ktorý bude nápomocný pri jeho adaptácií.

Procedúry súvisiace s administratívno-organizačným prijatím a podpísaním pracovnej zmluvy zabezpečuje personálny útvar. Ten by mal riadiť celý proces, aby sa predišlo mož-

ným legislatívnym, formálnym chybám a aby sa predišlo chaosu, či neúčelnosti postupu. (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková 2008)

4.3.9 Assessment centre

Táto metóda sa využíva hlavne, na vyhľadávanie a posúdenie kandidátov na manažérske pozície, ale i ako tvrdí Kocianová (2010) je ho možné využívať i pri znižovaní počtu zamestnancov, v tom prípade sú vybraný tí, ktorý musia odísť.

Je to interaktívna metóda hľadania uchádzačov, kde riešia simulované manažérske činnosti. Okrem rozhovoru a skupinových diskusií sa využívajú i hry s rolami, modelové záťažové situácie, prípadové štúdie, interview, odborné i psychologické testy. Teda sa využíva komunikácia a spolupráca. (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008)

„Metoda spočívá v tom, že v průběhu několika dnů uchazeči či kandidáti procházejí ve výcvikovém středisku organizace připravený „poznávacím programem“, jehož součástí jsou psychologické testy, strukturované rozhovory, řešení typických problémů a úkolů, hraní rolí v inscenovaných situacích, simulace pracovní činnosti, skupinové debaty a podobně. Skupina posuzovatelů (psychologové, manažeři a personalisté) pak hodnotí uchazeče podle předem stanovených kritérií a na závěr zpracovává společné hodnotící stanovisko.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2000; Kyrianová, 2003, s. 8)

4.4 Príjem a zaradenie zamestnancov do pracovného pomeru

Proces výberu končí informovaním uchádzačov o výsledku výberu. Zároveň by vybraný uchádzač mal byť požiadaný, aby organizácií oznámil, či jeho záujem o pracovnú pozíciu stále trvá a kedy by mohol prísť do spoločnosti na ďalšie jednanie.

Najdôležitejšou formálnou náležitosťou prijímania pracovníkov je vypracovanie a následné podpísanie pracovnej zmluvy. Zmluva nemôže byť len jednostranná, ale na jej zostavovaní a formulácii by sa mali podieľať obe strany a organizácia by mala rešpektovať právo pracovníka vyjednávať podmienky pracovnej zmluvy. (Koubek, 2000)

4.4.1 Pracovná zmluva a jej obsah

Je to dvojstranný právny akt, má určité formálne náležitosti, ktoré treba dodržať. Predovšetkým je uzavretá písomnou formou. Pracovnú zmluvu je treba uzavrieť najneskôr dňom nástupu do zamestnania. Pred uzavretím pracovnej zmluvy je zamestnávateľ povinný

oboznámiť budúceho zamestnanca s právami a povinnosťami, ktoré s pracovnej zmluvy vyplynuli.

Pracovná zmluva musí obsahovať tieto podstatné náležitosti (Koubek, 2000):

- zjednaný druh práce,
- miesto vykonávania práce,
- deň nástupu do práce.

V prípade, že v pracovnej zmluve chýbajú podstatné náležitosti, môže sa táto pracovná zmluva považovať za neplatnú. Pracovná zmluva môže byť neplatná i v prípade, že sa zamestnanec v pracovnej zmluve vzdáva svojich práv. V prípade, že nie je v pracovnej zmluve dohodnutá doba trvania pracovného pomeru platí, že pracovný pomer bol zjednaný na dobu neurčitú. Pokiaľ je úmyslom oboch strán uzavrieť pomer na dobu určitú, musí to byť v pracovnej zmluve jednoznačne uvedené. (Koubek, 2000)

4.4.2 Adaptácia zamestnancov

Barták (2010) charakterizuje adaptáciu zamestnancov ako cieľovo orientovanú činnosť zameranú na identifikáciu a rozvoj osobných, pracovných, sociálnych charakteristík. Odohráva sa v presne stanovenom čase a podľa tzv. adaptačného plánu.

Kachaňáková (2008) rozumie adaptačným procesom účelovo usmerňovaný proces, v ktorom dochádza k uvedeniu novo prijatého zamestnanca do práce, jeho oboznámenie s organizáciou, pracoviskom ale i výkonom práce tak, aby organizácia získala plnohodnotného zamestnanca.

Riadenie procesu adaptácie je vecou spolupráce vedúcich zamestnancov a personálneho útvaru. Rozhodujúci podiel na praktickej časti adaptácie majú priamy nadriadený adaptovaného zamestnanca. Personálny útvar plní úlohu organizačného garanta adaptácie, teda zodpovedá za obsah a časový plán pre jednotlivé kategórie pracovných miest.

Adaptačný proces nejde urýchliť, vyžaduje primeraný čas, závislý na charaktere práce a jej náročnosťou. Existujú firmy, ktoré hneď v prvý deň vtiahnu nového zamestnanca do pracovného procesu bez toho, aby im dali čas rozhliadnuť sa. To spôsobuje, že i po skúšobnej dobe zamestnanec nerozumie mnohým firemným procesom a vzťahom. Na strane druhej, existujú i firmy, ktoré nového zamestnanca čakajú, je privítaný vedúcim i kolegami.

Povinnosťou vedúceho je priebežne zisťovať priebeh adaptácie nového zamestnanca. K tomu sa často využíva skúšobná doba. Je treba si uvedomiť, že adaptácia je proces učenia a tréningu. (Stýblo, 2003)

Kazdová (2012) uvádza, že „*cílený a řízený adaptační proces přitom dokáže snížit fluktuaci zejména nových zaměstnanců, a tím i náklady na opakované vyhledávání nových pozic, dále pomáhá rychlejšímu dosažení požadovaných pracovních výsledků a umožňuje rychlé a efektivní sladění s firemní kulturou*“. (Kazdová, 2012, s. 13)

4.5 Jak vybrat nejlepšího uchádzača

Jedným dôvodom, prečo spoločnosť uskutočňuje prijímacie pohovory, je rozhodnúť sa, kto z tých, ktorí požiadali o voľné miesto, budú pre danú prácu najvhodnejší. Z rôznych dôvodov sa musí toto rozhodnutie učiniť prehľadným spôsobom a musí byť založené na kritériách uvedených v profile zamestnanca.

Ak svoje rozhodnutia organizácia uskutočňuje, musí byť schopná ospravedlniť svoje rozhodnutie a byť si istá, že došlo k tomu najlepšie možnému rozhodnutiu.

Svoje rozhodnutia môže učiniť iba na základe dostupných informácií, takže by celý výberový proces mal byť pripravený tak, aby tieto informácie poskytol. Avšak od začiatku je nutné vedieť, že prijímací pohovor je vo svojej najlepšej forme slabým ukazovateľom úspechu uchádzača o zamestnanie.

Jeho výsledky ide zlepšiť použitím ďalších výberových metód, štruktúrovanosťou pohovoru. Svoje šance, že organizácia vyberie správnu osobu zvýši dôkladným využitím informácií, ktoré sa podarili zhromaždiť.

Pokiaľ sa riadite určitými pravidlami, bude pohovor poskytovať veľké množstvo kvalitných informácií. Tie je treba zaznamenať vo formulári, ktorý umožní združiť všetky názory a dokázať, že každý uchádzač by bol ohodnotený podľa výberových kritérií.

Rovnako organizácia bude musieť nájsť spôsoby, ako skombinovať informácie, ktoré behom procesu náboru a výberu získala z iných zdrojov.

Niektorí personalisti zrovnávajú uchádzačov voči sebe navzájom. Toto zrovnávanie by však malo byť až v poslednej fáze výberového procesu. V prvej fáze je potreba hodnotiť každého uchádzača oproti kritériám.

Až potom, čo organizácia učiní tento krok a zistí, že má dvoch alebo viacej uchádzačov, ktorý kritéria splňajú. Je pravdepodobné, pokiaľ sa uskutočnilo dôkladné hodnotenie, že jeden uchádzač vedie pred ostatnými a sú na to veľmi jasné dôvody.

Ponukou práce uchádzačovi celý proces nekončí. Behom ďalšej fáze je potreba prebrať podrobnosti ohľadom podmienok pracovnej zmluvy, ktorú spoločnosť hodlá uchádzačovi ponúknuť. Často je to len počiatok vyjednávania.

Behom ďalšej fáze je potrebné prebrať podrobnosti ohľadom podmienok pracovnej zmluvy. Ponuka práce nemusí byť písomná, ale bude záväzná, preto sa musíte uistiť, že ste si všetky podrobnosti vyjasnili. Vhodné je informovať sa o očakávaníach budúceho zamestnanca. Je bežnou praxou, vyžiadať si od uchádzača referencie. (Dale, 2007)

5 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE PRAKTICKEJ ČASTI

Dnešné personálne útvary čoraz viac kladú dôraz na dôkladný výber zamestnancov. Zamestnanci sa stávajú najdôležitejšou zložkou organizácie, na ktorých závisí celý chod firmy. V dnešnej dobe sú kladené taktiež čoraz väčšie požiadavky na zamestnancov, aby organizácia bola schopná disponovať znalosťami, ktoré sú nevyhnutné pre udržanie vlastnej existencie na trhu, preto sa musí venovať čoraz väčšia pozornosť ich výberu. Neoddeliteľnou súčasťou sa taktiež stáva ich rozvoj a eliminácia fluktuácie, pretože neustále zvyšujúce sa náklady na výber zamestnancov tvorí veľkú časť firemných výdavkov. Preto sa personálne útvary čoraz viac snažia udržiavať svojich zamestnancov, ktorý organizácií prinášajú výsledky.

V teoretickej časti je popísaný historický vývoj personalistiky, taktiež sú spomenuté hlavné činnosti a úlohy personálneho oddelenia. Následne je dopodrobna popísaný proces výberu a prijímania zamestnancov, ktorý končí prijatím uchádzača a podpisom pracovnej zmluvy. I napriek podpisu pracovnej zmluvy celý proces nekončí, ale naďalej pokračuje jeho vzdelávaním a začleňovaním do organizácie, ktoré popíšem v adaptácií novo prijatých zamestnancov do konkrétne spoločnosti.

Celkový proces výberu a prijímania nových zamestnancov je veľmi komplikovaný. Na personálny útvar sú kladené čoraz väčšie požiadavky na správny výber zamestnancov, čo stojí personálne útvary čoraz viac času ale i nákladov. V prvom kroku je veľmi dôležité, čo organizácia od tohto výberu požaduje, teda aký druh zamestnancov, pre aké pracovné pozície. Pri vyšších manažérskych pozíciách je tento proces náročnejší, v mnohých prípadoch sa využívajú i externé organizácie, ktoré majú skúsenosti s výberom správneho uchádzača tzv. assessment centre. Pri pracovných pozíciách, ktoré si nevyžadujú určitý stupeň profesionality a kľúčových zručností je tento výber omnoho menej náročný. Je dôležité, akým spôsobom si organizácia bude vyberať svojich zamestnancov.

Môže si vybrať vyhľadávanie zamestnancov z vonkajších zdrojov, alebo využiť svoje interné zdroje. Tieto interné zdroje sú už zaškolené, poväčšine odpadá i proces adaptácie, ktorý značne uľahčuje organizácií celý priebeh získavania zamestnancov. Spoločnosti v posledných rokoch si snažia vyberať a obsadzovať kľúčové pracovné pozície internými zamestnancami, ktorý disponujú určitými pracovnými schopnosťami, ktoré už organizácia pozná a môže ich naďalej rozvíjať. V prípadoch, kde organizácia nedisponuje kvalifikova-

nými, zodpovednými a tými správnymi zamestnancami pre obsadenie pracovnej pozície je nútená, získať týchto zamestnancov z vonkajších zdrojov. V mnohých knihách sa hovorí o novej krvi pre organizáciu. Tá prináša nové nápady, nové spôsoby riešenia problémov a iniciatívnych mladých ľudí. Využíva sa to taktiež v prípadoch, kedy organizácia zväčšuje počet zamestnancov, zvyšuje výrobu a nie je schopná pokryť svoj vlastný dopyt z vnútorných zdrojov.

Predvýber nových potencionálnych zamestnancov sa robí prostredníctvom zaslaných dokumentov uchádzača, kde sa určia vyhovujúci alebo nevyhovujúci uchádzači, ktorý následne môžu pokračovať vo výberovom rozhovore.

Proces výberu sa končí pracovnou zmluvou, ktorá musí mať nutné náležitosti. Posledná časť celého procesu ukončuje adaptácia zamestnancov.

Hlavnou náplňou adaptácie je, aby sa novo prijatý zamestnanec v čo najkratšom čase a bez akýchkoľvek problémov začlenil do organizácie a stotožnil sa s cieľmi organizácie.

Myslím, že spoločnosť XY bude využívať hlavne vonkajších zdrojov vyhľadávania zamestnancov. Ako nová moderná firma, neustále sa rozvíjajúca predpokladám, že nebude schopná pokryť svoje pracovné pozície z vnútorných trhov.

Predpokladám, že proces výberu hlavne pre manažérske pozície bude veľmi komplikovaný a budú kladené v tejto organizácii veľké nároky na zamestnancov.

Ďalej sa domnievam, že sa spoločnosť XY bude snažiť využiť na vyhľadávanie zamestnancov hlavne moderné zdroje informácií ako je Internet, personálne agentúry, či v vzdelávacích inštitúciách, kde sa uchádzači o prácu môžu voľne prihlásiť.

Taktiež si myslím, že spoločnosť XY bude prejavovať záujem o spoluprácu s miestnymi školami.

Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce bolo spracovať teoretické poznatky z oblasti vyhľadávania, prijímania a výberu zamestnancov z literárnych zdrojov a potom stanoviť teoretické východiská pre spracovanie časti praktickej.

Na základe všetkých uvedených skutočností si myslím, že som splnil hlavný cieľ teoretickej časti svojej bakalárskej práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROFIL VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY

Cieľom mojej praktickej časti je uskutočniť analýzu súčasného systému získavania, výberu a prijímania zamestnancov vo výrobnej spoločnosti XY. V ďalšej časti zhodnotím prednosti a nedostatky tohto systému a v neposlednom rade budem navrhovať zlepšenie tohto systému, ktorý by mal výrobnej spoločnosti XY zefektívniť celý systém.

Manažment výrobné spoločnosti XY nesúhlasil s uverejnením svojich interných údajov.

6.1 História výrobnej spoločnosti XY

Spoločnosť, ktorú som si vybral pre spracovanie mojej bakalárskej práce je medzinárodnou firmou, ktorá pôsobí na Českom ale i zahraničnom trhu. Vo svete má 4 výrobné závody ktoré predávajú svoje výrobky do viac ako 120 krajín sveta. Medzi ich zákazníkov patria koncerny ako sú Siemens, Alcatel Bell, Atlantic a mnohí národný telekomunikačný operátori ako sú Slovak Telecom, Český Telecom, DoT India, a mnoho ďalších.

Táto spoločnosť sa prevažne zaoberá výrobou trubiek pre vodu, plyn a potreby telekomunikačných spoločností. Už v minulosti s rozvojom technológií sa firma začala zaoberať a vyrábať trubky pre ochranu optických káblov.

História výrobnej spoločnosti XY začína v roku 1971 v USA, kde bola táto firma založená ako výrobca plastových trubiek pre pitnú vodu. O desať rokov neskôr sa výrobná spoločnosť XY stala prvým výrobcom, ktorý vyvinul inovatívnu ochranu prostredníctvom trubiek pre ochranu optických káblov. Neskôr spoločnosť vstúpila do Joint ventures spoločne s niekoľkými svetovými spoločnosťami aby zvýšila svoj podiel na trhu.

Česká sesterská spoločnosť bola založená 23. júla 1993 ako česko-americká spoločnosť. Základné imanie spoločnosti tvorili vklady americkej spoločnosti. Nosným programom spoločnosti zostava výroba a predaj chráničiek pre rozvody optických, koaxiálnych iných káblov vrátane kompletačných prvkov.

Spočiatku výrobné zámery nadväzovali na rozsiahlu rekonštrukciu slovenských a českých telekomunikačných sietí s perspektívou uplatnenia i na medzinárodnom trhu. Táto perspektíva bola v roku 2000 realizovaná a v dnešnej dobe domáci trh tvorí iba malú súčasť portfólia spoločnosti.

Dnes sa výrobná spoločnosť XY považuje za jedného z najväčších dodávateľov a výrobcov trubiek na svete. (Internetové zdroje spoločnosti XY, © 2012; Výročná správa výrobnej spoločnosti, XY 2011)

6.2 Poslanie a stratégia výrobnej spoločnosti XY

Medzi základné poslanie spoločnosti patrí neustále inovovanie produktov. Výrobná spoločnosť XY sa usiluje o to, aby výrobky, služby a výkony boli vždy na úrovni svetových štandardov čomu nasvedčuje i realizácia systému kvality podľa noriem ISO 9001.

Výrobná spoločnosť XY tento certifikát už dvanásť rokov uplatňuje a obhajuje v praxi. Jednou za najväčších devíz spoločnosti je dodávanie ucelených výrobných systémov s obchodno-technickými službami a s rešpektovaním ich budúcich potrieb.

Koncepcia výrobnej spoločnosti XY vychádza z rozsiahlej technickej analýzy, výsledkov marketingových štúdií a z jednoznačného úsilia o svetovú úroveň produkcie. Výrobná spoločnosť XY sa snaží čoraz viac zameriavať na neustály vývoj a výskum a na to, čo trh skutočne požaduje.

Výrobná spoločnosť XY chce trvalo dosahovať čo najlepších výsledkov vo svojom obore, zvýrazniť svoje postavenie na trhu svetovom i domácom. Taktiež diverzifikáciu výrobných a vstup nových technológií spoločnosť považuje za životne dôležitú pre budúcnosť.

Výrobná spoločnosť XY svojou výrobnou činnosťou nemá negatívny vplyv na životné prostredie a taktiež neviduje žiadne požiadavky zo strany bývalých zamestnancov, ktoré by mohli mať nepriaznivý vplyv na hospodárenie spoločnosti. (Výročná správa výrobnej spoločnosti XY, 2011)

6.3 Ekonomické ukazovatele výrobnej spoločnosti XY

Výsledky výrobnej spoločnosti XY sú uverejnené vo výročnej správe, ktorá je verejne prístupná na stránkach ministerstva spravodlivosti Českej republiky v zložke obchodného registru.

Podľa mojich informácií, výročná správa pre rok 2011 je ešte len vo fáze prípravy. Na tabuľke (Tab. 3) je vidieť, že je výrobná spoločnosť XY prosperujúca a je schopná neustále kumulovať vlastné financie.

V tabuľke (Tab. 3) sú ďalej znázornené vybrané ekonomické ukazovatele výrobnjej spoločnosti XY v rokoch 2008 – 2010. Na tabuľke (Tab. 3) je vidieť, že sa spoločnosť XY v poslednom roku 2010 stretla s poklesom zisku takmer o 50 %.

Hlavným dôvodom poklesu príjmov môžu byť stále negatívne dopady národnej hospodárskej krízy a ešte neustálenou situáciou na trhu, s ktorou sa dnes stretáva každá firma.

V tabuľke (Tab. 3) je tiež zjavný pokles zamestnancov. Tento pokles zamestnancov bol spôsobený podľa informácií výrobnjej spoločnosti XY znížením predaja vlastných výrobkov a znižovaním výrobných kapacít. Taktiež malý podiel na znižovaní zamestnancov malo neustále zlepšovanie a zefektívňovanie výroby, čo si vyžiadalo i zníženie počtu zamestnancov.

Tab. 3. Ekonomické výsledky spoločnosti XY (Výročná správa spoločnosti XY, 2010)

Základní ukazatele	2008	2009	2010
Výnosy [tis. Kč]	325 979	270 515	258 943
Zisk před zdaněním [tis. Kč]	40 355	39 977	20 830
Rentabilita [%] (zisk před zdaněním / výnosy)	12	15	8
Průměrný stav zaměstnanců	87	80	75
Vlastní kapitál [tis. Kč]	158 508	151 743	136 331
Cizí zdroje (jmění) [tis. Kč]	20 402	22 757	20 885
Oběžná aktiva [tis. Kč]	92 758	97 024	87 616
Zásoby [tis. Kč]	15 920	15 081	11 511
Pohledávky [tis. Kč]	58 159	74 317	73 604

6.4 SWOT analýza výrobnjej spoločnosti XY

SWOT analýza je metóda, pri ktorej je možno určiť a identifikovať silné a slabé stránky, ktoré majú pôvod z vnútorného prostredia, ale i príležitosti a hrozby, ktorých pôvodcom je prostredie vonkajšie. (Ipodnikatel.cz, © 2012)

Ak je táto SWOT analýza spracovaná správne, pomocou nej ide komplexne vyhodnotiť fungovanie celej spoločnosti, ale nájsť problematické časti organizácie či príležitosti pre jej rozvoj.

SWOT analýza výrobné spoločnosti XY je uvedená v nasledujúcej tabuľke (Tab. 3). Pri tvorbe tejto analýzy som vychádzal z vlastných skúseností, poskytnutý informácií od zamestnancov, interných dokumentov výrobné spoločnosti XY a rozhovoru s personalistkou spoločnosti XY.

Tab. 4. SWOT analýza spoločnosti XY (Vlastné spracovanie)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • suverénne postavenie na trhu, • relatívne nízka cena, • stabilita spoločnosti XY, • finančné zázemie spoločnosti XY, • image spoločnosti XY, • vybudovaná základňa zákazníkov, • dobrá technická vybavenosť. 	<ul style="list-style-type: none"> • vyššia fluktuácia zamestnancov v spoločnosti XY, • závislosť na tuzemských dodávateľoch, • zlá komunikácia v spoločnosti XY.
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • vstup nového dodávateľa na trh, • vznik nových odbytových trhov, • rast dopytu po produktoch, • vznik nových zákazníckych segmentov. 	<ul style="list-style-type: none"> - nepriaznivé podnikateľské prostredie, - recesia odbytových trhov, - odliv kvalifikovaných pracovných síl, - vstup novej konkurencie na trh, - zvyšovanie nákladov na výrobu, - vznik nových substitútov.

Výrobná spoločnosť XY za svoju najväčšiu devízu a výhodu považuje svoju suverenitu na trhu. Dnes výrobná spoločnosť XY pôsobí ako jedna z mála dodávateľov výrobkov a svojou hromadnou výrobou si môže dovoliť i relatívne nižšie ceny produktov. Vybudovaný image, dobré finančné zázemie a vybudovaná sieť odberateľov, na ktorej si spoločnosť XY zakladá i firemná stratégia sa stali neoddeliteľnou súčasťou výrobné spoločnosti XY. Technická vybavenosť sa pokladá za jednu z najpokrokovejších na trhu.

Medzi hlavné slabé stránky výrobné spoločnosti XY pokladá závislosť na tuzemských dodávateľoch. Pri výpadku jedného z primárnych dodávateľov spoločnosti sa výrobná spoločnosť XY stáva neschopnou pokryť trh svojimi výrobkami. V dnešnej dobe nie je možné nahradiť dodávateľa za iného, pretože na trhu neexistuje dodávateľ, ktorý by bol schopný vyrobiť vstupnú surovinu do výroby tak, ako firma požaduje. Preto sa snažia tvoriť si zásoby na dlhšiu dobu, čo im viaže financie. Za ďalšiu slabú stránku výrobné spoločnosti

XY sa považuje v posledných rokoch vyššiu fluktuáciu zamestnancov ako v minulosti. Táto fluktuácia a nové zaškoloňovanie zamestnancov si vyžaduje ďalšie náklady spojené s tvorbou produktu. Za slabú považujem komunikáciu vo výrobnej spoločnosti XY.

Za svoje príležitosti výrobná spoločnosť XY predpokladá rozvoj nových odbytových trhov, vstup nového dodávateľa na trh a tým i zníženie nákupnej ceny a eliminácia závislosti na primárnom dodávateľovi, rast dopytu po produktoch, vznik nových segmentov trhu a tým i zvýšenie objednávok.

Za hrozby považuje výrobná spoločnosť XY možnú nepriaznivú situáciu na trhoch, zníženie množstva odberateľov (vplyvom nižších príjmov odberateľov), zmena legislatívy, neustále sa zvyšujúce náklady na výrobu (elektrická energia, plynu a ďalších potrebných surovín súvisiacich s výrobou) taktiež odliv kvalifikovaných a vyškolených zamestnancov ku nožnej konkurencii, nepriaznivé podnikateľské prostredie, odliv kvalifikovanej pracovnej sily.

6.5 Organizačná štruktúra výrobnej spoločnosti XY

Na základe kvalitatívneho výskumu (interview) a organizačnej štruktúry výrobnej spoločnosti XY som podrobnejšie analyzoval funkcie jednotlivých zložiek manažmentu výrobnej spoločnosti XY.

Na čele výrobnej spoločnosti XY je jednatel'. Jeho povinnosť je zastupovanie výrobné spoločnosti XY v oblastiach pracovno-právnych, obchodno-právnych a daňových. Taktiež kontroluje všetky finančné, personálne procesy spoločnosti. Zodpovedá za uzatváranie obchodných a pracovných zmlúv.

Pod jednatel'om výrobnej spoločnosti XY sa nachádzajú jednotliví riaditelia oddelení, teda obchodný riaditel', finančný riaditel', výrobný riaditel' a technický riaditel'. Hlavnou povinnosťou finančného riaditeľa je udržanie systému interných kontrol spoločnosti v súlade s korporačnými pravidlami, príprava daňových priznaní, zaisťuje poistenie a styk s bankami.

Povinnosťou technického riaditeľa je zaistenie recertifikácie výrobnej spoločnosti XY podľa noriem ISO a znížovanie závislosti spoločnosti na výhradných tuzemských dodávateľoch v oblasti vstupných surovín, taktiež riešiť výskum a vývoj. Výrobný riaditel' zaisťuje efektívne riadenie výrobného procesu, kontroluje zariadenia a areál, taktiež kontroluje bezpečnosť práce a kontroluje efektivitu nákupu pomocného materiálu.

Obchodný riaditeľ je zodpovedný za obsluhu európskeho trhu, zaistenie ziskovosti predaja produktov vedúceho k dosiahnutiu maximálneho tržného podielu, zber marketingových informácií. Taktiež má na starosti komunikáciu so zákazníkom a vyhľadávanie nových trhov.

Pod jednotlivými riaditeľmi oddelení sú špecialisti a vedúci jednotlivých oddelení a kvality. Tí sú špeciálne zameraný na svoj úsek spoločnosti, majú vymedzené kompetencie a povinnosti v popise pracovného miesta, ktorý sa nachádza v ich zložke na personálnom oddelení.

Celú organizačnú štruktúru spoločnosti výrobnjej XY uzatvárajú tzv. líniový manažéri, teda majstri, ktorí sa pohybujú priamo vo výrobe.

Kompletná organizačná štruktúra výrobnjej spoločnosti XY je vyobrazená v prílohe (Príloha – III).

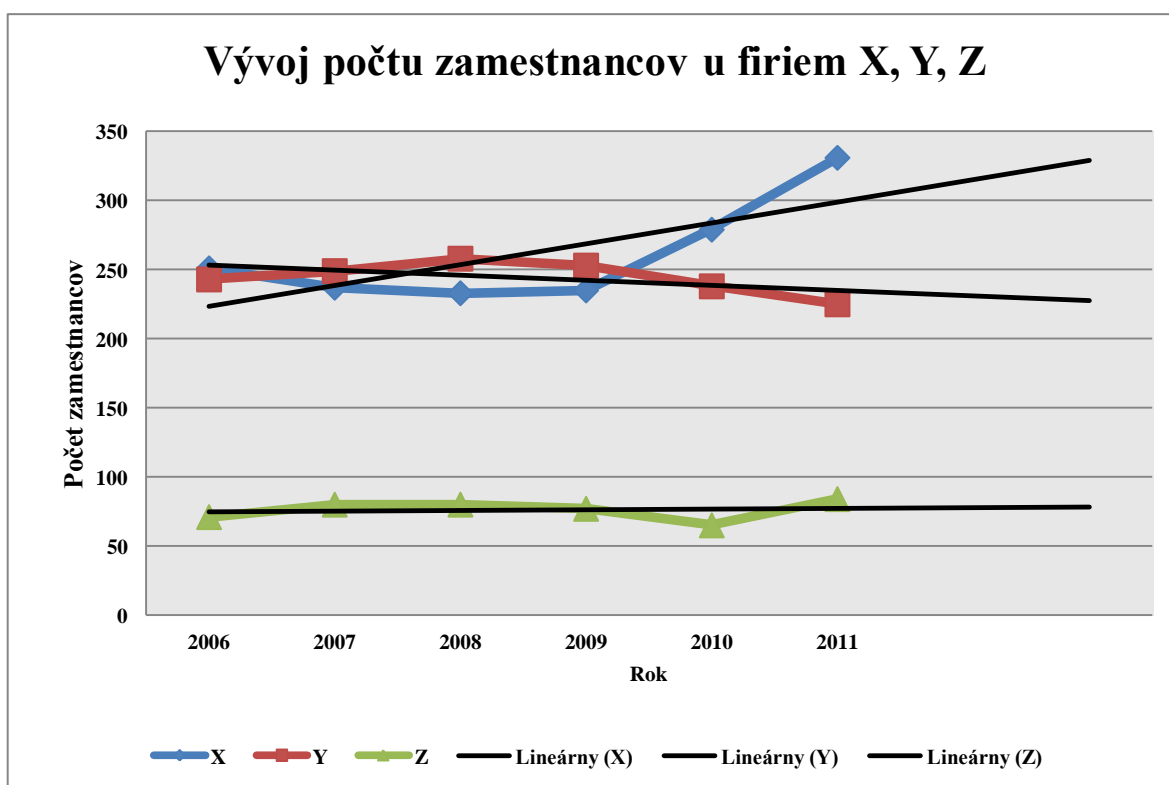
Popis pracovného miesta (Funkčné pokyny zamestnanca) a jeho štruktúra vo výrobnjej spoločnosti XY je uvedený v prílohe (P – II).

7 ANALÝZA VÝVOJA POČTU ZAMESTNANCOV VO VÝROBNOM ODVETVÍ

Na základe vnútro podnikových materiálov spoločností X, Y, Z a na základe kvalitatívneho výskumu som vytvoril analýzu vývoja počtu zamestnancov vo výrobnom odvetví.

Informácie som čerpal z troch spoločností X, Y, Z, ktoré mi poskytli požadované informácie. Výrobná spoločnosť XY je označená písmenom Z.

V nasledujúcom obrázku (Obr. 4) je vývoj počtu zamestnancov u troch spoločností X,Y,Z. Jedná sa hlavne o vývoj počtu zamestnancov vo výrobe.



Obr. 4. Vývoj počtu zamestnancov u firiem X, Y, Z (Vlastné spracovanie)

Na obrázku (Obr. 4) je vidieť počet zamestnancov troch firiem. Obrázok (Obr. 4) znázorňuje vývoj zamestnancov vo výrobe.

U firiem Y a Z je vidieť, relatívne stály počet zamestnancov s mierne klesajúcim trendom, čo môže byť spôsobené zefektívňovaním výroby, ale i poklesu množstva objednávok.

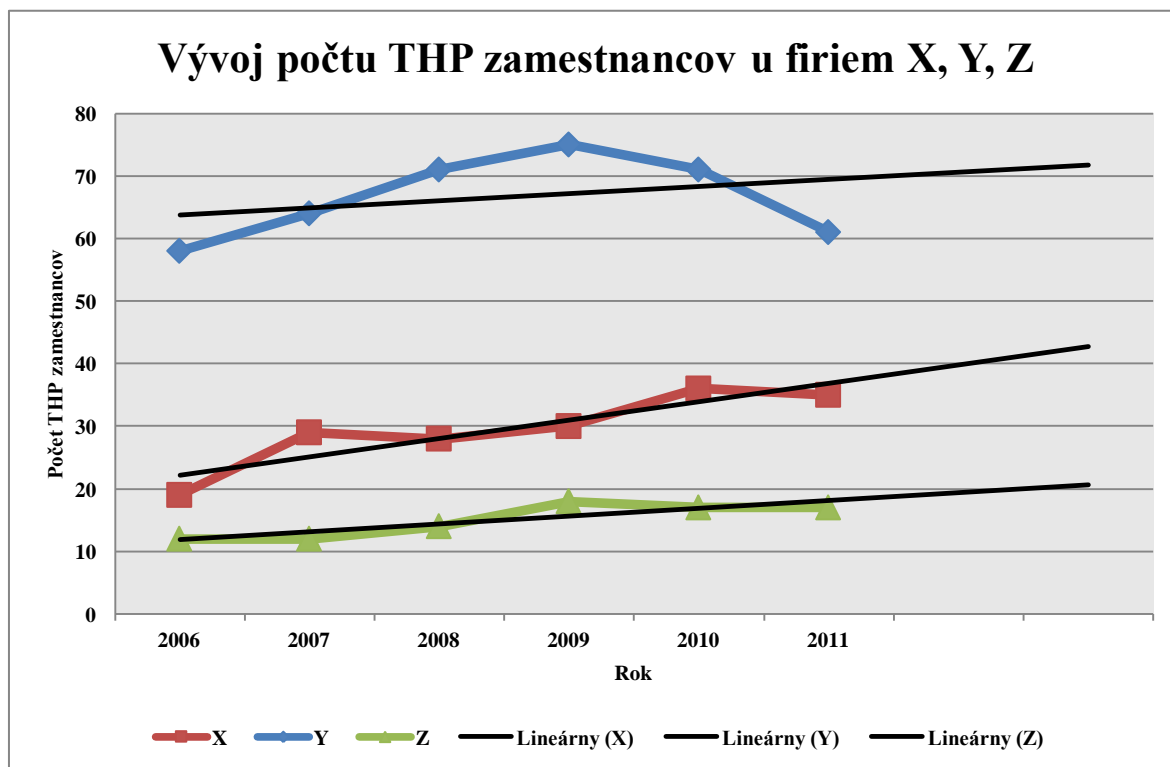
Taktiež sú na zamestnancov v dnešnej dobe kladené čoraz väčšie požiadavky na výkonnosť, čo môže spôsobiť i pokles počtu zamestnancov.

Spoločnosť X, ako je na obrázku (Obr. 4) vidieť, má v posledných rokoch stúpajúci charakter. Za posledné dva roky sa počet zvýšil takmer o 120 zamestnancov.

Sledovaná spoločnosť Z má zo všetkých spoločností relatívne najstálejší počet zamestnancov vo výrobe. Spoločnosť Z sa stretla s poklesom zamestnancov vo väčšej miere len v roku 2010 avšak sa ďalším rokom znova ustálila na hodnote okolo 80 zamestnancov. Dlhodobý trend nejaví žiadne radikálne zmeny v počte zamestnancov.

Záverom môžeme povedať, že vývoj počtu zamestnancov vo výrobnom odvetví ma individuálny charakter a je prevažne usporiadaný na vývoj trhu a množstva objednávok.

Na obrázku (Obr. 5) je vidieť vývoj počtu THP zamestnancov v troch analyzovaných spoločnostiach X, Y, Z.



Obr. 5. Vývoj počtu THP zamestnancov u firiem X, Y, Z (Vlastné spracovanie)

Z obrázku (Obr. 5) vyplýva, že počet THP zamestnancov v týchto spoločnostiach má rastúci charakter. To môže byť spôsobené zväčšujúcou sa byrokratickou náročnosťou všetkých podnikových činností.

Z obrázkov (Obr. 4) a (Obr. 5) je vidieť, že spoločnosti X, Z majú relatívne stále počty zamestnancov v posledných rokoch.

Najväčšie výkyvy počtu zamestnancov pociťuje spoločnosť Y. Táto spoločnosť znižuje stavy THP zamestnancov, neustále prijíma v posledných rokoch pracovníkov do výroby, avšak v dlhodobom horizonte má stúpajúci charakter.

Sledovaná spoločnosť Z má rastúci charakter vývoja počtu THP zamestnancov. V porovnaní s predchádzajúcim obrázkom (Obr. 4) to znamená, že v dlhodobom horizonte bude spoločnosť Z pravdepodobne vyhľadávať vyššie pracovné pozície, teda THP zamestnancov. Na týchto zamestnancov budú kladené vyššie požiadavky, teda to bude znamenať i vyššie náklady pre spoločnosť Z.

8 ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU ZÍSKAVANIA, VÝBERU A PRIJÍMANIA ZAMESTNANCOV VO VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY

Nasledujúca kapitola bude zameraná na analýzu súčasného systému získavania, výberu a prijímania zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti XY.

S celým procesom získavania, výberu a prijímania zamestnancov som sa zoznámil prostredníctvom štúdia vnútropodnikových materiálov výrobnjej spoločnosti XY a rozhovormi s personalistkou výrobnjej spoločnosti XY.

Stretnutia prebiehali po dohode a informácie boli získavané prostredníctvom vopred dohodnutých stretnutí.

8.1 Personálne oddelenie všeobecne

Jak mi bolo povedané personalistkou výrobnjej spoločnosti XY, personálne oddelenie vo výrobnjej spoločnosti XY tvorí jeden zamestnanec, ktorý zodpovedá za všetky personálne činnosti.

V rámci veľkosti výrobnjej spoločnosti XY organizácia nepovažuje za potrebné prijímať v súčasnosti nových personálnych zamestnancov, avšak to nevylučuje. Keďže nároky a požiadavky na týchto zamestnancov sa neustále zvyšujú a tým sa zvyšuje i časová a pracovná náročnosť na splnenie všetkých personálnych činností.

Na základe rozhovorov s vedúcou personálneho útvaru som sa dozvedel, že tento zamestnanec sa musí behom roka zúčastniť všetkých odborných školení, ktoré súvisia s jeho výkonom práce. Tieto školenia sú nariadené zamestnávateľom.

Na tohto zamestnanca personálneho útvaru sú pri výbere kladené vysoké požiadavky, ako je vysokoškolské vzdelanie, výborná znalosť angličtiny, znalosť práce s počítačom a umenie viesť pracovný kolektív. Za výberu personalistu zodpovedá priamo manažment výrobnjej spoločnosti XY.

8.2 Hlavné činnosti personálneho útvaru výrobnjej spoločnosti XY

Personálny útvar výrobnjej spoločnosti XY zabezpečuje optimálne fungovanie personálneho oddelenia a administratívy za účelom splnenia stanovených cieľov, zaistenie riadenia

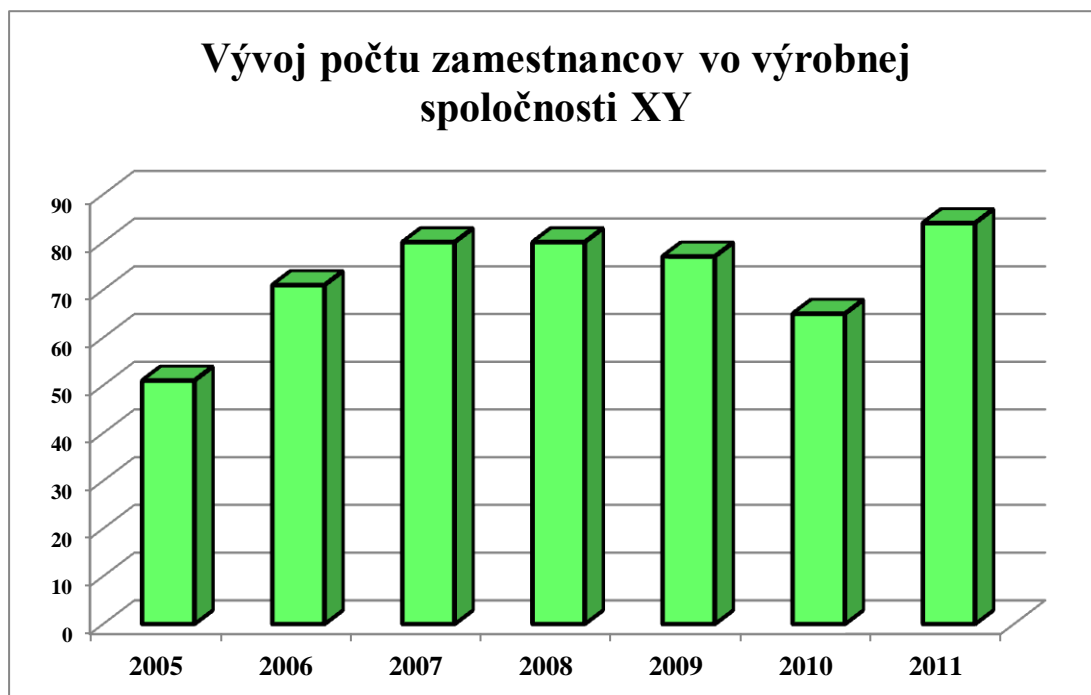
procesov týkajúcich sa oblastí ľudských zdrojov a prezentácia výrobnjej spoločnosti XY v oblasti ľudských zdrojov.

Taktiež medzi hlavné činnosti patrí zodpovednosť za správu osobných zložiek zamestnancov, správu personálneho systému, dochádzkového systému, pracovno-právne vzťahy, príjem nových zamestnancov, zodpovednosť za mzdy, motivačný a bonusový systém výrobnjej spoločnosti XY.

Medzi ďalšie zodpovednosti patrí komunikácia s organmi štátnej správy, s úradom práce a poisťovňami. V oblasti administratívny zodpovedá za evidenciu firemných smerníc a evidenciu zmlúv spoločnosti.

8.3 Vývoj počtu zamestnancov

Na nasledujúcom obrázku (Obr. 6) je vidieť celkový počet zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti XY v rokoch 2005 – 2011. Na obrázku (Obr. 6) sú uvedené stavy zamestnancov ku koncu roka.



Obr. 6. Vývoj počtu zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti XY v rokoch 2005 – 2011
(Vlastné spracovanie)

Na predchádzajúcom obrázku (Obr. 6) je vidieť vývoj zamestnancov za posledných 7 rokov. Výrobná spoločnosť XY vo svojich začiatkoch zamestnávala 50 zamestnancov.

Rozvojom odbytových trhov, vývojom nových technológií, zvýšení výrobnéj kapacity vzrástla o 60 % v nasledujúcich troch rokoch, ktoré si udržala i nasledovný rok.

Vplyvom recesie globálneho trhu v rokoch 2010 a 2011 i táto výrobná spoločnosť XY pocítila negatívne dopady na jej zisk i počet zamestnancov.

Výrobná spoločnosť XY bola nútená prepustiť určitý počet zamestnancov kvôli poklesu objednávok a zaistení si vlastnej existencie. Spoločnosť v minulom roku už pocítila miernu stabilizáciu trhu, čo sa prejavilo i na počte zamestnancov.

Koncom roka 2011 výrobná spoločnosť XY uviedla 86 trvalých zamestnancov. (Internetové zdroje spoločnosti XY, © 2012)

8.4 Strategické plánovanie ľudských zdrojov vo výrobnéj spoločnosti

XY

Na základe analýzy a kvalitatívneho výskumu vyplynulo, že výrobná spoločnosť XY v súčasnosti nevyužíva strategické plánovanie ľudských zdrojov. Počet zamestnancov sa odvíja hlavne od požiadavkou trhu. Plánovanie sa vykonáva operatívne.

Na konci roku sa schvaľuje množstvo finančných prostriedkov, kde sa na základe informácií od zákazníkov stanoví kapacita výrobných liniek a tým i potreba ľudských zdrojov. Výrobná spoločnosť XY najíma na pokrytie väčších objednávok i zamestnancov na dobu určitú. V priebehu roku sa však táto potreba mení, takže spoločnosť je nútená prijímať zamestnancov hlavne operatívne.

Personálne oddelenie reaguje hlavne na požiadavky výrobných oddelení, ktoré určujú nutný počet zamestnancov na splnenie zákazky.

8.5 Štruktúra zamestnancov vo výrobnéj spoločnosti XY

Na základe analýzy vyplynulo, že výrobná spoločnosť XY ku dnešnému dňu eviduje 86 trvalých zamestnancov z toho 7 žien, ktoré pracujú väčšinou vo vyšších pozíciách.

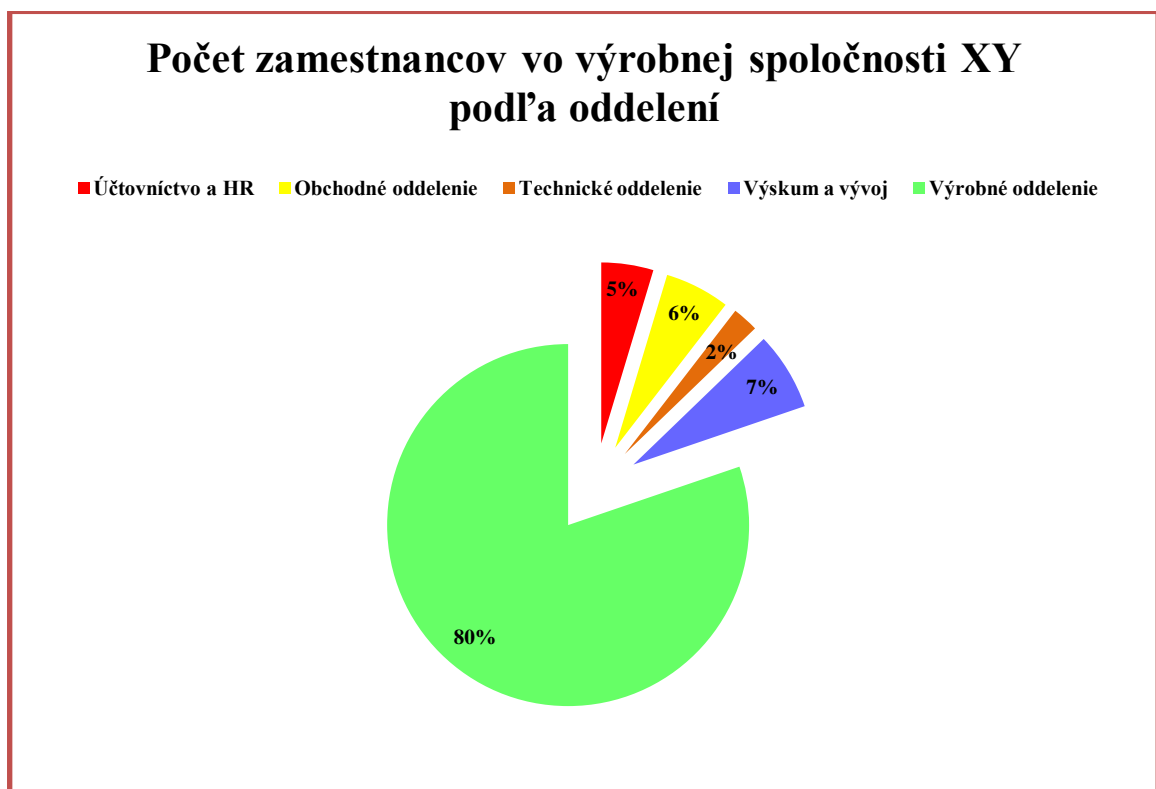
Ako je vidieť na obrázku (Obr. 7), väčšina zamestnancov, až 80 % pracuje vo výrobe, ostatný sú THP zamestnanci.

Najväčšia časť zamestnancov je vo výrobnjej spoločnosti XY zamestnaná viac ako 24 mesiacov, v celkovom počte 53 a druhú najpočetnejšiu skupinu tvoria zamestnanci zamestnaný v spoločnosti do 3 mesiacov v počte 24, čo je spôsobené hlavne prispôbovaním výrobnjej spoločnosti XY množstvu zákaziek.

Priemerný vek zamestnancov v spoločnosti je 36 rokov, čo svedčí o relatívne mladej spoločnosti, z čoho ich priemerná dĺžka odpracovaných rokov vo výrobnjej spoločnosti XY je 5,5 roka.

V priemere medzi oddeleniami je oddelenie výskumu a vývoja najstaršie s pohľadom dĺžky zamestnania. Ich priemerná dĺžka pracovného pomeru je až 13 rokov.

Priemerná dĺžka pracovného pomeru vo výrobnom oddelení je okolo 5 rokov. (Výročná správa výrobnjej spoločnosti, XY 2011)



Obr. 7. Štruktúra zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti XY (Vlastné spracovanie)

8.6 Zdroje využívané k vyhľadávaniu, získavaniu zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti XY

Ako mi bolo povedané personalistkou výrobnjej spoločnosti XY, spoločnosť využíva získavanie zamestnancov z vnútorných, ale najmä vonkajších zdrojov.

Na získavanie oslovuje zamestnancov pomocou personálnych agentúr, špecializovaných internetových stránok na vyhľadávanie zamestnancov, využíva i kontaktovanie zamestnancov, ktorý už v minulosti vo výrobnjej spoločnosti XY pracovali. Hlavnou formou vyhľadávania zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti XY sú referencie známych.

8.7 Proces vyhľadávania zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti XY

Na základe rozhovorov s personalistkou výrobnjej spoločnosti XY vyplynulo, že spoločnosť svojich zamestnancov získava z vonkajších, ale i vnútorných zdrojov.

8.7.1 Vnútorné zdroje zamestnancov

Na základe rozhovorov vyplynulo, že výrobná spoločnosť XY získava svojich zamestnancov z vnútorných zdrojov hlavne na obsadzovanie vyšších pracovných a manažérsky pozíc. Pre výrobnú spoločnosť XY je veľmi dôležité, aby pracovitý a zodpovedný zamestnanci mali možnosť vlastného kariérneho rastu.

Týchto zamestnancov si výrobná spoločnosť XY cení a váži. Ak spoločnosť podá podnet na získanie nového zamestnanca na vyššiu pozíciu, manažment výrobnjej spoločnosti XY na firemných poradách prerokuje možnosť obsadenia tejto pracovnej pozície z vlastných radov zamestnancov.

Ak sa manažment výrobnjej spoločnosti XY zhodne na obsadení tejto pozície vlastným zamestnancom, neskôr je mu pozícia i reálne ponúknutá osobne. V prípade, že zamestnanec túto pozíciu odmietne, spoločnosť začne vyhľadávať z vonkajších zdrojov.

Výrobná spoločnosť XY na obsadenie nižších pracovných pozícií využíva zväčša vonkajšie zdroje, pretože počet zamestnancov je ovplyvnený hlavne počtom zákaziek.

8.7.2 Vonkajšie zdroje zamestnancov

V prípade, že sa výrobnjej spoločnosti XY nepodarí obsadiť pracovné miesto z vnútorných zdrojov, snaží sa ich získať z vonkajšieho trhu. Keďže spoločnosť hľadá hlavne zamestnancov do výroby, vo veľkej miere sa ich snaží získavať z externých zdrojov.

Pretože výrobná spoločnosť XY naberá zamestnancov hlavne do výroby, je zväčša odkázaná na vonkajší trh potencionálnych zamestnancov.

Podľa vlastných slov personalistky, má výrobná spoločnosť XY vo svojom okolí vybudované meno a medzi zamestnancami sa automaticky šíri, ak spoločnosť naberá nových zamestnancov. Ľudia nosia sami svoje životopisy a uchádzajú sa o voľné pracovné pozície.

Dozvedel som sa že, medzi hlavné prostriedky oslovenia nových zamestnancov z vonkajších zdrojov patria:

A. Inzercia v novinách (Infoservis)

Táto forma získavania zamestnancov je vo výrobnej spoločnosti XY menej využívaná. Podľa rozhovorov s personalistkou, v predchádzajúcom období využila túto formu len jedenkrát a to pri náboře údržbára.

B. Inzercia na internetových stránkach (jobs.cz)

Na vyhľadávanie zamestnancov je využívaná internetová stránka na sprostredkovanie práce jobs.cz. Táto forma získavania zamestnancov je využívaná hlavne pre vyhľadávanie kvalifikovanejších zamestnancov, na ktorých sú kladené vyššie požiadavky.

Tento server následne zašle vhodné profily svojich zaregistrovaných kandidátov pre danú pracovnú pozíciu spolu so životopisom, kde sa následne analyzujú a vhodný uchádzači sa pozývajú do výrobnej spoločnosti XY na osobný pohovor.

C. Služby personálnych agentúr

Táto forma získavania zamestnancov je využívaná hlavne na vyhľadávanie vyšších manažérskych pozícií. Keďže výrobná spoločnosť XY zamestnáva len jedného personalistu, v mnohých prípadoch je táto povinnosť delegovaná na profesionálne personálne agentúry, ktoré majú väčšie skúsenosti s náborom týchto vysoko kvalifikovaných zamestnancov. Agentúra z mnohých uchádzačov vyberie tých najschopnejších, ktorých následne odporučí výrobnej spoločnosti XY, ktorá si vyberie tých, ktorí najviac vyhovujú.

D. Referencie známych

Na základe rozhovorov ďalej vyplynulo, že táto forma získavania zamestnancov je v dnešnej spoločnosti asi najviac využívaná. Medzi zamestnanci funguje určitý druh komunikácie. Zamestnanci si medzi sebou šíria informácie o náboře, alebo prijímaní zamest-

nancov, odporúčajú svojich známych, ktorý v minulosti alebo súčasnosti majú ochotu pracovať pre výrobnú spoločnosť XY.

E. Databáza zamestnancov, ktorý v minulosti pracovali pre výrobnú spoločnosť XY

Tento spôsob vyhľadávania zamestnancov je vo výrobnej spoločnosti XY vo veľkej miere využívaný. Ak bola spoločnosť spokojná s týmto zamestnancom, ktorý už v minulosti pre nich pracoval, ale bol prepustený z dôvodu znižovania stavov, alebo poklesu množstva zákaziek, je veľká pravdepodobnosť, že ho oslovia i v budúcnosti.

Uprednostňujú sa títo uchádzači, pretože v ich prípade odpadá ich zaučovanie, ale i časť adaptácie týchto uchádzačov do výrobnej spoločnosti XY.

8.8 Výber zamestnancov vo výrobnej spoločnosti XY

V prípade, že má výrobná spoločnosť XY dostatok uchádzačov o pracovnú pozíciu, je veľmi dôležité, aby si organizácia vybrala toho najvhodnejšieho.

Tento výber je v dnešnej dobe veľmi dôležitý, pretože zamestnanci sú hlavným zdrojom zisku a kvality spoločnosti. Pre výrobnú spoločnosť XY je tiež dôležité, ako mi povedala personalistka, aby zamestnanec zapadol do pracovného kolektívu.

8.8.1 Dokumentácia

Základným dokumentom, ktorý výrobná spoločnosť XY vyžaduje je životopis. Niektorí uchádzači zasielajú i motivačný list, ale výrobná spoločnosť XY ho nevyžaduje. U vyššie kvalifikovaných zamestnancov je nutný vysokoškolský diplom a rôzne kurzy a osvedčenia o vzdelaní, ktorými zamestnanec prešiel.

Po zhodnotení dokumentácie sa porovnávajú znalosti a skúsenosti uchádzača s potrebami spoločnosti. Vhodný kandidáti sú prevedení po výrobnej hale a pozvaný na osobný pohovor.

Podľa slov personalistky, priebežne overuje správnosť životopisov, overuje i správnosť údajov.

V poslednej dobe sa stretla i nepravdivými informáciami, a tak sa vyhla prijatiu nevyhovujúceho zamestnanca.

8.8.2 Prevedenie uchádzača po výrobnjej hale

Pred vstupným rozhovorom uchádzača prevedú po výrobnjej hale, kde sa stručne vysvetlí ich náplň práce. Ak má zamestnanec záujem pracovať a vyhovuje mu práca vo výrobnjej spoločnosti XY, je pozvaný do osobného pohovoru.

8.8.3 Osobný pohovor

Vstupný rozhovor prebieha na personálnom oddelení a je vedený personalistkou. Tu sú uchádzačovi kladené základné otázky ohľadom práce. Tieto otázky ma personalistka už dopredu nachystané.

V priebehu rozhovoru sú do zložky pridávané postrehy a ďalšie informácie o uchádzačovi. Neskôr je uchádzačovi poskytnutý čas na vlastnú prezentáciu.

Pre kvalifikovaných zamestnancov sa hlavne využívajú služby personálnych agentúr, kde si personalistka pozýva 8 najvhodnejších kandidátov, s každým má personalistka zhruba hodinový rozhovor. Týchto uchádzačov odporučí personálna agentúra, tak si výrobnja spoločnosť XY ušetrí čas na hlavný predvýber. Tento užší výber je zoradený od najlepšieho až po najhoršieho.

U nekvalifikovaných zamestnancov sa podľa personalistky využíva i telefonický pohovor, taktiež je záujemca pozvaný k osobnému pohovoru. Zručnosť týchto ľudí sa pozná v podstate pri samotnej výrobe. Tu sa i určuje, či zamestnanec vyhovuje požiadavkám.

Vedúca personálneho útvaru mi charakterizovala štruktúru osobného pohovoru nasledovne:

- v prvej fáze uchádzač sa dohodne s personalistom výrobnjej spoločnosti XY na dobe, kedy bude tento pohovor prebiehať a predloží všetky požadované dokumenty,
- v druhej fáze personalista zanalyzuje všetky požadované dokumenty, porovná znalosti a skúsenosti s firemnými potrebami,
- v tretej fáze personalista ponecháva uchádzačovi čas na vlastnú prezentáciu,
- v štvrtej fáze personalista dáva uchádzačovi dopredu pripravené otázky, ako je platové ohodnotenie, prínosy pre spoločnosť, a tak ďalej,
- v piatej fáze personalista poďakuje uchádzačovi a oznámi, že o výsledku bude informovaný.

8.8.4 Lekárske vyšetrenie

Lekárske vyšetrenie je nutnosťou každého novo prijatého zamestnanca do výrobnéj spoločnosti XY. Tu sa posudzuje, či je zamestnanec schopný vykonávať svoju pracovnú funkciu vo výrobnéj spoločnosti XY.

Toto lekárske vyšetrenie hradí zamestnávateľ. Do výroby sa uprednostňujú muži, keďže sa jedná hlavne o ťažkú namáhavú manuálnu prácu vo výrobe. Lekárske vyšetrenie sa koná i u každého zamestnanca každé dva roky.

Toto vyšetrenie sa koná hneď po prijatí uchádzača do výrobnéj spoločnosti XY.

8.9 Vyrozumenie uchádzača

Vyrozumenie uchádzača prebieha takmer okamžite. Najvhodnejší kandidát je vyrozumený a je mu ponúknutá práca vo výrobnéj spoločnosti XY.

Pokiaľ uchádzač túto pracovnú pozíciu odmietne a nezhodnú sa na podmienkach spolupráce, tak je táto práca ponúknutá ďalšiemu uchádzačovi v poradí.

Ako náhle je toto pracovné miesto obsadené, ostatný uchádzači sú vyrozumený osobne, kde sa im poďakuje za záujem. Títo uchádzači sú tiež zaradený do zoznamu neprijatých uchádzačov a v budúcnosti môžu byť oslovený.

8.10 Príjem a zaradenie zamestnanca do výrobnéj spoločnosti XY

Po tom, ako kandidát prijme pracovnú pozíciu, nastáva zaradenie zamestnanca do výrobnéj spoločnosti XY. Tento proces adaptácie trvá zvyčajne tri mesiace.

8.10.1 Pracovná zmluva vo výrobnéj spoločnosti XY

Ak je uchádzač vybraný, ponúkne sa mu spolupráca, ktorá musí byť uzavretá písomne. Príjem všetkých nových zamestnancov, ako ja vypracovanie pracovnej zmluvy je povinnosťou personalistky. Personalistka je zodpovedná za pracovnú zmluvu a taktiež za jej obsah.

Pracovná zmluva obsahuje všetky nutné náležitosti. Uzatvára sa na dobu určitú, alebo neurčitú. Novo prijatý zamestnanec uzavrie vo výrobnéj spoločnosti XY najskôr trojmesačnú skúšobnú zmluvu a po osvedčení zamestnanca je nahradená pracovnou zmluvou na jeden rok.

Ak je manažment výrobné spoločnosti XY spokojný so zamestnancom, až následne sa podpisuje zmluva na dobu neurčitú.

S každým novým zamestnancom sú uzatvárané i nasledujúce zmluvy alebo dohody, ktoré sú nutné s podpisom pracovnej zmluvy podpísať:

- pracovná zmluva,
- popis funkčného miesta,
- dohoda o mzdových podmienkach,
- dohoda o mlčanlivosti,
- osobný záznam o výcviku.

Vo výrobné spoločnosti XY sa taktiež využíva dohoda o uskutočnení práce (Dohoda o prevedení práce), ktorá sa uzatvára v prípade zamestnania zamestnancov na dobu určitú, hlavne vo výrobnom a technickom oddelení.

Štruktúra pracovnej zmluvy vo výrobné spoločnosti XY je uvedená v prílohe (Príloha P – I).

8.10.2 Adaptácia zamestnancov vo výrobné spoločnosti XY

Nový zamestnanec je v prvom rade preškolený v oblasti bezpečnosti zdravia a práce, požiarnej ochrany a zoznámený so všetkými predpismi a smernicami výrobné spoločnosti XY. V prvý deň nástupu spoločnosť považuje za veľmi dôležité zoznámenie zamestnanca s pravidlami, povinnosťami vo výrobné spoločnosti XY.

Hlavný adaptačný proces zamestnanca sa uskutočňuje v rámci trojmesačnej skúšobnej lehoty, počas ktorej dostáva zamestnanec úlohy pre spracovanie od svojho priameho nadriadeného, teda vedúceho úseku.

Do konca tejto lehoty sú vyhodnotený nadriadeným, ktorý sa rozhoduje o jeho budúcnosti vo výrobné spoločnosti XY. Ak prijatý zamestnanec spĺňa všetky predpoklady pre výkon svojej práce i naďalej sa jeho vedúci podieľa na jeho rozvoji.

Záznamy o vzdelaní, výcviku a skúsenostiach zamestnancov vo výrobe sú vedené vo výrobnom oddelení, ostatný THP zamestnanci u personalistky.

Ďalší rast, rozvoj a vzdelávanie sú otázkou schopností každého zamestnanca z hľadiska jeho profesného zamerania.

Výrobná společnost XY umožňuje svým zaměstnancům rozvíjet se. Taktiež zaměstnancům umožňuje v rámci zvyšování své vlastní kvalifikace absolvování školení nebo kurzů v návaznosti na jejich požadavky v souladu s jejich zájmy.

V současnosti se tvoří manuál pro nově přijatého zaměstnance do výrobní společnosti XY, kde se dozví všechny potřebné informace při nástupu na svou pracovní pozici.

Do dnešních dnů se nepodařilo tento manuál vytvořit, takže tento manuál nemůže být k dispozici. Výrobní společnost XY ho považuje za velmi důležitý pro adaptaci zaměstnanců ve výrobní společnosti XY.

9 ZHRNUTIE A ZHODNOTENIE PREDNOSTÍ A NEDOSTATKOV SÚČASNÉHO SYSTÉMU PRIJÍMANIA ZAMESTNANCOV VO VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY

Vzhľadom na dlhú históriu som vlastným šetrením a kvalitatívnym výskumom zistil, že má výrobná spoločnosť XY v dnešnej dobe relatívne dobre riadený systém získavania, výberu a prijímania zamestnancov, avšak chýba mu efektívny systém na vyhľadávanie zamestnancov.

Keďže personálny útvar výrobnéj spoločnosti XY je tvorený len jedným zamestnancom, činnosti tohto personálneho útvaru nestrácajú na kvalite. V dnešnej dobe mnohé z funkcií sa delegujú na profesionálne agentúry, ktoré uskutočňujú tzv. predvýber. Tento predvýber veľmi uľahčuje celý proces získavania, výberu a prijímania zamestnancov. Uskutočňuje sa hlavne v prípade, že organizácia vyhľadáva zamestnancov na vyššie pracovné pozície.

Denná pracovná náplň personalistky je zabezpečovanie optimálneho fungovania personálneho oddelenia, teda zaistenie riadenia procesov týkajúcich sa oblasti ľudských zdrojov, prezentácia výrobnéj spoločnosti XY v oblasti ľudských zdrojov.

Personalistka taktiež zodpovedá za správu osobných zložiek zamestnancov, správu dochádzkového systému, prijímanie zamestnancov, taktiež zodpovedá za mzdy, motivačný a bonusový systém. Náplň personalistky je veľmi bohatá, preto v dnešnej dobe začala výrobná spoločnosť XY vo väčšej miere využívať spomínané personálne agentúry.

Na firemných poradách sa vždy pri uvoľnení vyššieho pracovného miesta prerokuje možnosť prijatia zamestnanca z vlastných radov. Ak sa manažment výrobnéj spoločnosti XY zhodne na optimálnom uchádzačovi, ktorý by splňoval všetky kritéria je mu táto pozícia i ponúknutá. Ak spoločnosť nemá vo svojich radoch toho pravého uchádzača, snaží sa ho získať z vonkajších zdrojov. Pre tieto vyššie pozície sa vo veľkej miere využíva oslovenie profesionálnych agentúr.

Keďže výrobná spoločnosť XY prijíma hlavne zamestnancov do výroby, je odkázaná na vonkajšie trhy. V spoločnosti množstvo zamestnancov určuje hlavne množstvo objednávok.

Na pokrytie sezónnych výkyvov dopytu sa využívajú i zamestnanci na dobu určitú. Na oslovovanie týchto uchádzačov využíva v menšej miere Internet, inzercie v novinách a recenzie známych avšak stále im chýba efektívne vyhľadávanie zamestnancov.

Podľa slov personalistky uchádzači často sami nosia svoje životopisy. Vedia, že výrobná spoločnosť XY v túto dobu prijíma, alebo hľadá nových zamestnancov. Tento spôsob je veľmi lacný a nevyžaduje si veľké finančné prostriedky avšak nie je efektívne riadený.

Posledná časť bakalárskej práce sa venuje príjmu a zaradeniu zamestnanca do výrobnéj spoločnosti XY. Táto fáza je pre zamestnanca, ale i pre zamestnávateľa veľmi dôležitá.

Ak zamestnanec vyhovuje spoločnosti, je podpísaná pracovná zmluva.

Vo výrobnéj spoločnosti XY je dobre zavedený adaptačný proces, avšak dodnes chýba určitý manuál, alebo príručka pre novo prijatého zamestnanca. Tento manuál má byť vytvorený v najbližších týždňoch. Tento adaptačný proces sa koná v rámci 3-mesačnej skúšobnej doby. Tento čas je využitý i na pozorovanie zamestnanca, určenie, či vyhovuje výrobnéj spoločnosti XY.

Pre získanie najvhodnejších uchádzačov vyžaduje výrobná spoločnosť XY hlavne životopis. Na základe životopisu si personalistka určí a analyzuje, ktorých uchádzačov pozve ďalej ku výberovému pohovoru, ktorý sa delí na 5 fází. Tu sa poskytne uchádzačovi i čas na vlastnú prezentáciu.

Pozitívne hodnotím využívanie personálnych agentúr a vyhľadávanie pracovných pozícií na profesionálnych internetových stránkach.

Negatívne hodnotím, že výrobná spoločnosť XY nemá dodnes zavedený systém vyhľadávania zamestnancov. Spoločnosť by sa mala vo väčšej miere venovať tomuto procesu.

Vo svojich návrhoch na zlepšenie predstavím formy vyhľadávania zamestnancov, ktoré si nevyžadujú vysoké finančné investície. V tejto oblasti navrhujem výrobnéj spoločnosti XY zamerať sa na interné nástenky v spoločnosti, zverejnenie vyhľadávania pracovných pozícií na vlastných internetových stránkach a spoluprácu so strednými školami alebo učilišťami prostredníctvom praxe študentov a tým si zaistiť i potencionálnych zamestnancov.

Na výber vyšších pracovných pozícií sa zväčša využívajú služby personálnych agentúr, ktorý vykonávajú ich predvýber. Zväčša personalistka si ďalej pozve 8 uchádzačov, ktorý vyhovujú kritériám výrobnéj spoločnosti XY. Podľa slov personalistky je dôležité, aby zamestnanec taktiež zapadol do pracovného kolektívu.

Ak zamestnanec prejde celým procesom výberu, je mu oznámený výsledok takmer okamžite. Následne je mu ponúknutá i pracovná zmluva. Potom si prejde všetkými školeniami a lekárskou prehliadkou.

Týmto sa celý proces ešte nekončí. Vo výrobnjej spoločnosti XY je veľmi dôležitá adaptácia zamestnancov. Táto adaptácia sa koná prevažne v 3 mesačnej skúšobnej dobe. Tu sa určí, či tento zamestnanec vyhovuje výrobnjej spoločnosti XY.

V praktickej časti som nepotvrdil, že výrobná spoločnosť XY využíva inzercie v novinách a vlastných internetových stránok na zverejnenie a vyhľadávanie nových pracovných pozícií. Výrobná spoločnosť XY dodnes nemá efektívne riadený tento proces vyhľadávania. Podľa personalistky v spoločnosti, vyhľadávajú zamestnancov prostredníctvom inzerátov len veľmi sporadicky.

Taktiež, ako som sa domnieval v teoretickej časti bakalárskej práce som nepotvrdil, že výrobná spoločnosť XY využíva vlastných internetových stránok, preto v nasledujúcej časti toto bude jeden z mojich návrhov.

Tiež sa nepotvrdil môj predpoklad využívania spolupráce s miestnymi školami alebo učilišťami, tento spôsob vyhľadávania zamestnancov bude spomenutý v návrhoch na zlepšenie systému prijímania zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti XY.

Naopak sa potvrdila moja domnienka vyhľadávania zamestnancov prevažne z vonkajších zdrojov. Výrobná spoločnosť XY prijíma zamestnancov do výroby, takže je odkázaná na vonkajšie trhy.

Taktiež som potvrdil využívanie špecializovaných internetových stránok na vyhľadávanie zamestnancov. Tieto pracovné portáli poskytujú informácie o vyhľadávaní pracovných miest a personálnemu útvaru poskytujú informácie o uchádzačovi prostredníctvom zaslaných životopisov.

10 NÁVRHY A DOPORUČENIA NA ZLEPŠENIE SÚČASNÉHO STAVU PRIJÍMANIA ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI XY

V dnešnej dobe neexistuje dokonalá spoločnosť a vychádzam z predpokladu, že je vždy čo zlepšovať. V nasledujúcich stránkach predložím návrhy na zlepšenie procesu získavania, vyhľadávania a príjmu zamestnancov do výrobnjej spoločnosti XY.

Vlastným šetrením a výskumom v spoločnosti som zistil, nasledujúce nedostatky procesu získavanie, výberu a príjmu zamestnancov a predložím návrhy na jeho zlepšenie.

10.1 Zverejnenie pracovných pozícií na vlastných internetových stránkach výrobnjej spoločnosti XY

Na základe vlastného šetrenia som zistil, že výrobná spoločnosť XY nezverejňuje na svojich internetových stránkach ponúkané pracovné pozície. Táto forma vyhľadávania a získavania zamestnancov môže výrobnjej spoločnosti XY veľmi uľahčiť proces vyhľadávania. Keďže spoločnosť má vlastného správcu internetových stránok, na nákladoch spoločnosti sa to prejaví len minimálne.

V dnešnej informačnej dobe je veľmi dobrý prístup ku informačným technológiám. Touto formou by sa výrobná spoločnosť XY mala začať vo väčšej miere venovať zverejňovaniu vyhľadávania zamestnancov na Internete.

Pracovné miesta na Internete si vyhľadáva zväčša mladšia generácia, ktorá môže byť pre spoločnosť výrazným prínosom. Tá prináša do spoločnosti nové nápady a krv.

Podľa slov personalistky, správu internetových stránok zabezpečuje interný zamestnanec. Správa internetových stránok teda aktualizácia a zverejňovanie novo vyhľadávaných zamestnancov by sa mohla začleniť do jeho náplne práce. Toto zverejňovanie a aktualizácia by sa mohla prejavíť na prémiech IT zamestnanca.

V nasledujúcej tabuľke (Tab. 5) uvediem návrh personalistky na odmeny tomuto zamestnancovi.

V tabuľke (Tab. 5) je znázornená mzda IT zamestnanca vo výrobnjej spoločnosti XY, ktorý má na starosti správu firemných serverov a internetovej stránky.

Tab. 5. Mzda IT zamestnanca (Vlastné spracovanie)

NÁZOV	ČIASTKA
Hrubá mzda IT zamestnanca	CZK 19 000
Sociálne poistenie 6,5 % (zamestnanec)	CZK 1 235
Zdravotné poistenie 4,5 % (zamestnanec)	CZK 855
Sociálne poistenie 25 % (zamestnávateľ)	CZK 4 750
Zdravotné poistenie 9 % (zamestnávateľ)	CZK 1 710
ODMENY	CZK 500
Odvody zamestnanec	CZK 2 090
Odvody zamestnávateľ	CZK 6 460
Náklady na zamestnanca (zamestnávateľ)	CZK 25 460
HRUBÁ MZDA IT ZAMESTNANCA	CZK 17 410

Z tabuľky (Tab. 5) je vidieť mzda IT zamestnanca vo výrobnjej spoločnosti IT.

Tento zamestnanec je stály zamestnanec. Náklady na túto formu vyhľadávania sú vyčíslené ako odmeny tomuto zamestnancovi. Suma bola po konzultácií s personalistkou výrobnjej spoločnosti XY vyčíslená na CZK 500.

10.2 Nástenky vo výrobnjej spoločnosti XY

Vlastným šetrením vo výrobnjej spoločnosti XY som zistil, že v dnešných dňoch spoločnosť nevyužíva násteniek vo výrobnjej hale na zverejňovanie potreby nových zamestnancov.

Vo výrobnjej spoločnosti XY som našiel tri nástenky, ktoré majú informatívny charakter. Na nich sa zverejňujú oznamy zamestnávateľa. Jedna sa nachádza pri vstupe do budovy, druhá vo výrobnjej hale a tretia pred kanceláriami THP zamestnancov.

Predpokladám, že táto forma vyhľadávania zamestnancov môže byť v spoločnosti najužitočnejšia a najefektívnejšia. Keďže podľa slov personalistky, potencionálni zamestnanci z okolia sami nosia životopisy na personálne oddelenie, týmto spôsobom sa zefektívni informovanosť súčasných a nepriamo tým i potencionálnych zamestnancov.

Náklady na túto formu vyhľadávania zamestnancov sú naozaj minimálne.

V tabuľke (Tab. 6) uvádzam vyčíslenie ceny tlače jedného papiera vo formáte A3. Vychádzam z ceny balenia papiera vo formáte A5 vydelené počtom kusov a ceny tlače.

Tab. 6. Náklady na tlač (Vlastné spracovanie)

NÁZOV	CENA
Cena balenia papiera formát A5	CZK 145
Počet kusov v balení	500 ks
Cena jedného papiera	CZK 0,29
Cena farebnej tlače formátu A3 (vlastné náklady)	CZK 10
Náklady na 1 ks	CZK 10,29
Celkové náklady (3ks)	CZK 30,87
MESAČNÉ NÁKLADY	CZK 61,74

S personalistkou sme sa zhodli na aktualizácii týchto násteniek v intervale dvoch týždňov. Táto aktualizácia sa mení v závislosti od aktuálnej potreby zamestnancov vo výrobnéj spoločnosti XY.

Tento interval sa môže zväčšovať i znižovať v závislosti na sezónnosti a počtu objednávok a tým spojenú i potrebu zamestnancov.

10.3 Spolupráca výrobnéj spoločnosti XY s úradom práce

V dnešnej dobe výrobná spoločnosť XY nevyužíva spoluprácu s úradom práce. Táto forma získavania zamestnancov môže byť prínosom pre výrobnú spoločnosť XY.

Tu sa nachádza potencionálny zdroj nových zamestnancov do výroby. Táto spoločnosť by mohla zverejňovať ponúkané pracovné pozície na ich nástenke či internetových stránkach.

Toto opatrenie si nevyžaduje takmer žiadne finančné prostriedky.

10.4 Spolupráca výrobnéj spoločnosti XY s miestnym učilišťom

Za jeden z návrhov pre zlepšenie procesu vyhľadávania zamestnancov považujem spoluprácu s miestnym učilišťom. Toto učilište je asi 6 km vzdialené a môže poskytnúť veľa kvalifikovanej a mladej pracovnej sily.

Na základe vlastného šetrenia a kvalitatívneho výskumu v spolupráci s vedúcim finančného oddelenia a manažmentom výrobnéj spoločnosti XY som navrhol spoluprácu s miestnym učilišťom. Táto spolupráca môže byť prínosom pre samotnú výrobnú spoločnosť XY, ale i pre miestne učilište.

S rozhovorov s vedúcim finančného oddelenia výrobnéj spoločnosti XY vyplynulo, že by bolo možné v dnešných dňoch prijať 6 učňov. Týmto by si výrobná spoločnosť XY zaistila a pokrytie sezónnych výkyvov objednávok.

S vedúcim finančného oddelenia sme sa zhodli, že týmto učňom by bolo možné poskytnúť i finančnú odmenu v hodnote CZK 50/deň.

Uční by sa striedali v intervale dvoch týždňov. Celkové mesačné náklady by činili pri 8 hodinovej pracovnej zmene a 20 dňovom pracovnom mesiaci sumu CZK 48 000.

ZÁVER

Moderné spoločnosti v dnešnej dobe kladú čoraz väčší dôraz na správny výber zamestnancov. Tí tvoria pridanú hodnotu spoločnosti, preto je dnes veľmi dôležité efektívne riadiť tento proces od získavania, výberu až ku prijímaniu a adaptácií zamestnancov. Moderná spoločnosť môže byť úspešná na trhu, len keď bude mať tých správnych a motivovaných zamestnancov.

Bakalárska práca bola rozdelená do dvoch častí, teoretickej a praktickej.

Cieľom teoretickej časti bolo spracovať základné poznatky z oblasti získavania, výberu a prijímania zamestnancov a formulovať teoretické východiská pre spracovanie teoretickej časti. V časti praktickej bolo cieľom vytvoriť analýzu súčasného systému získavania, výberu a prijímania zamestnancov vo výrobnej spoločnosti XY, potom zhodnotiť prednosti a nedostatky tohto systému a navrhnúť výrobnej spoločnosti XY odporúčania ku zlepšeniu súčasného systému získavania, výberu a prijímania zamestnancov.

Z analýzy a rozhovorov s personalistkou výrobnej spoločnosti XY vyplynulo, že spoločnosť vyhľadáva prevažne z vonkajších zdrojov. Spoločnosť vyhľadáva v dnešnej dobe hlavne zamestnancov do výroby, takže je nútená vyhľadávať z vonkajších zdrojov.

Vnútorne zdroje využíva prevažne na obsadzovanie vyšších pracovných pozícií. Tu sa na firemných poradách manažmentu vždy zväži, či je možné obsadiť túto vyššiu pracovnú pozíciu z vlastných radov.

Ak sa manažment výrobnej spoločnosti XY zhodne, že nemá správneho zamestnanca pre túto pracovnú pozíciu z vnútorných zdrojov, snaží sa spoločnosť využívať profesionálne personálne agentúry, ktoré uskutočňujú tzv. predvýber uchádzačov. Títo uchádzači sú pozvaný ku vstupnému rozhovoru.

Za hlavné prostriedky vyhľadávania zamestnancov sa vo výrobnej spoločnosti XY považuje využitie profesionálnych internetových stránok na vyhľadávania práce, vo veľmi malej miere inzeráty v časopisoch, ale hlavne referencie známych, využívanie personálnych agentúr a oslovovanie zamestnancov, ktorý už v minulosti už vo výrobnej spoločnosti XY pracovali.

Za nedostatky vo výrobnej spoločnosti XY považujem, dodnes nevytvorený efektívny systém vyhľadávania zamestnancov. Z analýzy je evidentné, že spoločnosť nevyužíva interných nástieniek v spoločnosti na informovania súčasných zamestnancov a tým nepriamo

i uchádzačov o prácu. Tieto nástenky sú v spoločnosti tri a môžu mať dobrý informatívny charakter na vyhľadávanie pracovných pozícií.

Podľa personalistky, ľudia sami prinášajú svoje životopisy do spoločnosti, v okolí sa vždy vie, že spoločnosť naberá nových zamestnancov, preto táto forma v spoločnosti môže byť najefektívnejšia, ale i najmenej nákladná.

Ďalej v dostatočnej miere nevyužíva svojich internetových stránok, ktoré môžu byť dobrý zdrojom informácií o vyhľadávaní zamestnancov. Spoluprácu so školami spoločnosť v dnešnej dobe nevyužíva, preto ako jeden z návrhov bola táto forma vyhľadávania. Tu si spoločnosť môže zaistiť mladých zamestnancov do výroby a novú krv do spoločnosti.

Po získaní potrebného počtu uchádzačov personalistka vyberá na základe životopisov. Na základe tohto dokumentu, si uchádzača pozve ku ďalšiemu kolu, teda osobného rozhovoru. Pri zamestnancov do výroby sa kladie dôraz hlavne na prax a zručnosť, ktorá sa väčšinou zistí v trojmesačnej skúšobnej dobe. Tu sa určí, či zamestnanec vyhovuje spoločnosti. Pri vyšších pozíciách sa kladie dôraz na vzdelanie, množstvo kurzov a osvedčení a na to, aby zapadol do pracovného kolektívu. Na adaptáciu zamestnancov sú vynakladané mnohé prostriedky a čas. Adaptácia je pre zamestnanca, ale i pre zamestnávateľa veľmi dôležitá.

Súčasťou bakalárskej práce sú i odporúčania vedúce ku zlepšeniu tohto systému.

Výrobná spoločnosť XY by mala zefektívniť proces získavania zamestnancov. Medzi moje návrhy, ktoré som predložil patrí, využívanie interných násteniek vo výrobnej spoločnosti XY informujúce o vyhľadávaní pracovnej pozície, zverejnenie vyhľadávania pracovných miest na vlastných internetových stránkach a taktiež spoluprácu s úradom práce a miestnymi školami. Spolupráca s miestnymi školami je z týchto metód najnákladnejšia avšak si myslím, že môže priniesť najväčší efekt.

K vypracovaniu bakalárskej práce boli využité monografické publikácie, seriálové publikácie, elektronické zdroje a interné materiály výrobnej spoločnosti XY.

Pri spracovaní bakalárskej práce som postupoval podľa Zásad pre vypracovanie, ktoré sú formulované v zadaní bakalárskej práce. Podľa môjho názoru sa mi podarilo spracovať všetky uvedené body a splniť tak všetky požadované ciele.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**Monografické publikácie**

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 9. vyd. London: Kogan Page, 2003. 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

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

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa, 2010. 116 s. ISBN 978-80-87197-35-6.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BLÁHA, Jiří, Aleš METAICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-8.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 178 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

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

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

KACHAŇÁKOVÁ, Anna, Olga NACHTMANNOVÁ a Zuzana JONIAKOVÁ. *Personální manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika: Zaměstnanec - zaměstnavatel - stát - vztahy - práva - povinnosti*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-858-5606-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-864-3297-1.

KOUBEK, Josef, Eva HUTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 194 s. ISBN 80-707-9629-4.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-861-3125-4.

KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum Praha, 2003. 106 s. ISBN 80-866471-21-7.

LUDLOW, Ron. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 80-716-9252-2.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

MILKOVICH, George, T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

Meritum Personalistika. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

NÝVLTOVÁ, Václava. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2003. 212 s. ISBN 80-7080-511-0.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-726-1097-X.

ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009. 170 s. ISBN 978-802-4422-879.

Seriálové publikácie

BERAN, Karel. Jen zdravý zaměstnanec přinese firmě přidanou hodnotu. *HR Forum*. Praha: Economia, 2011. č. 5, s. 35. ISSN 1212-690X.

KAZDOVÁ, Alena. Na hodnocení nováčků se často zapomíná. *Human resources management*. Praha: Economia, 2012, č. 1, s. 26. ISSN 1213-7693.

Elektronické zdroje

Server Hrclub.sk. Výber zamestnancov. *HR club* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrclub.sk/clanky/vyber-zamestnancov>>.

Server Ipodnikatel.cz. *SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlednout do budoucnosti.* [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>>.

Interné zdroje

Výročná správa výrobné spoločnosti XY za rok 2011.

Internetové stránky výrobné spoločnosti XY.

Interné dokumenty výrobné spoločnosti XY.

Interview s personalistkou výrobné spoločnosti XY.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

THP Technicko-hospodársky zamestnanec.

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1. Proces plánovania ľudských zdrojov (Zlámal, 2009, s.37)</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 2. Schéma procesu plánovania novo prijatých zamestnancov (Meritum Personalistika, 2011, s. 93)</i>	<i>24</i>
<i>Obr. 3. Jednotlivé stupne procesu výberu zamestnancov (Kachaňáková, Joniaková, Nachtmanová, 2008, s. 94)</i>	<i>31</i>
<i>Obr. 4. Vývoj počtu zamestnancov u firiem X, Y, Z (Vlastné spracovanie).....</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 5. Vývoj počtu THP zamestnancov u firiem X, Y, Z (Vlastné spracovanie)</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 6. Vývoj počtu zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti XY v rokoch 2005 – 2011 (Vlastné spracovanie).....</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 7. Štruktúra zamestnancov vo výrobnjej spoločnosti XY (Vlastné spracovanie)</i>	<i>54</i>

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1. Vyhľadávanie zamestnancov z vonkajších zdrojov (Barták, 2010, s. 69)</i>	<i>26</i>
<i>Tab. 2. Vyhľadávanie pracovníkov z vnútroných zdrojov (Barták, 2010, s. 68)</i>	<i>28</i>
<i>Tab. 3. Ekonomické výsledky spoločnosti XY (Výročná správa spoločnosti XY, 2010)</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 4. SWOT analýza spoločnosti XY (Vlastné spracovanie)</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 5. Mzda IT zamestnanca (Vlastné spracovanie)</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 6. Náklady na tlač (Vlastné spracovanie)</i>	<i>67</i>

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Vzor pracovnej zmluvy vo výrobnjej spoločnosti XY.
- P II Funkčné pokyny zamestnanca vo výrobnjej spoločnosti XY.
- P III Organizačná štruktúra výrobnjej spoločnosti XY.
- P IV Návrh firemnej nástenky pre výrobnú spoločnosť XY.

PRÍLOHA P I: VZOR PRACOVNEJ ZMLUVY VO VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY

Uzavřená ve smyslu § 33 a násl. zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, níže uvedeného dne, měsíce a roku mezi smluvními stranami, kterými jsou:

Společnost, se sídlem

zastoupená jednatelem společnosti Ing.,

Ing.

(dále jen zaměstnavatel)

a

.....

trvalé bydliště:

datum narození:

zdravotní pojišťovna:

(dále jen zaměstnanec)

takto:

I.

Zaměstnanec bude u zaměstnavatele zaměstnán na pozici a bude vykonávat práci dle „Popisu funkčního místa“, který je nedílnou součástí této pracovní smlouvy.

Zaměstnanec se zavazuje sjednanou práci vykonávat osobně, pečlivě a svědomitě za podmínek stanovených touto smlouvou, obecně závaznými právními předpisy, vnitřními předpisy zaměstnavatele a dodržovat pracovní kázeň.

Zaměstnavatel se za stejných podmínek zavazuje zaměstnanci přidělovat práci, vytvářet mu podmínky k jejímu výkonu a platit za vykonanou práci mzdu.

II.

Zaměstnanec nastoupí do práce dne..... Tímto dnem vzniká pracovní poměr zaměstnance u zaměstnavatele. Pracovní poměr se sjednává na **dobu neurčitou (určitou do...)**. Zkušební doba se sjednává na tři měsíce. Výpovědní doby se řídí příslušnými ustanoveními zákoníku práce.

III.

Místem výkonu je: Sídlo společnosti

Týdenní pracovní doba činí 37,5 hodiny týdně a bude vykonávána v nepřetržitém anebo třisměnném pracovním režimu v závislosti na efektivitě výroby.

IV.

Výše mzdy je stanovena „Mzdovým výměrem“, který je nedílnou součástí této pracovní smlouvy. Mzda je splatná měsíčně pozadu převodem na bankovní účet zaměstnance, který zaměstnanec oznámí zaměstnavateli, pokud se strany této smlouvy výslovně nedohodnou jinak. Další mzdové náležitosti jsou uvedeny ve vnitřní mzdové směrnici.

V.

Délka dovolené na zotavenou činí 25 dnů v kalendářním roce. Nárok na délku dovolené na zotavenou se řídí ustanoveními § 211 a násl. zákoníku práce.

VI.

Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu.

VII.

Zaměstnanec bude dodržovat podmínky „Smlouvy o mlčenlivosti“, která je nedílnou součástí této smlouvy.

VIII.

Tuto smlouvu lze měnit pouze číslovanými dodatky podepsanými oprávněnými zástupci obou smluvních stran.

Tato smlouva je vyhotovena ve dvou vyhotoveních, z nichž každá smluvní strana obdrží jeden exemplář.

Tato smlouva nabývá účinnosti podpisem obou smluvních stran.

Oprávnění zástupci smluvních stran prohlašují, že si smlouvu přečetli a její text odpovídá pravé a svobodné vůli smluvních stran. Na důkaz toho připojují své podpisy.

V, dne

zaměstnanec

zaměstnavatel

PRÍLOHA P II : FUNKČNÉ POKYNY ZAMESTNANCA VO VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY

POPIS FUNKČNÍHO MÍSTA	
Zaměstnanec:	
Organizační začlenění:	obchodní oddělení
Útvar:	obchodní oddělení
Název funkce:	manažer prodeje ČR / Sales Manager CZ
Funkce je podřízena:	obchodnímu řediteli
Funkce zastupuje:	specialistu zákaznického servisu
Funkci zastupuje:	specialista zákaznické podpory (bod 4), obchodní ředitel (všechny ostatní body)
Funkce je nadřizena:	<i>funkce není nadřizena jiné funkci</i>
Požadavky na vzdělání, odborné znalosti a ostatní:	SŠ, VŠ (ekonomická, obchodní, humanitní), AJ min. pasivní úroveň, MS Office, ŘP „B“
Speciální příprava:	SAP Business One, obchodní dovednosti, základy marketingu, základy logistiky, komunikace, prezentační dovednosti, asertivita, zbožžznalství, administrativní zručnost
Požadovaná pracovní a odborná praxe:	5 let, nejlépe u firmy obchodní nebo výrobní
Zapojení v systému řízení jakosti (ČSN EN ISO 9001)	dle příručky jakosti
Pracovní náplň – povinnosti, odpovědnosti a pravomoci	
1. Cíle	
<ul style="list-style-type: none"> - kvalitní, profesionální obsluha českého trhu, zajištění dlouhodobého, ziskového prodeje produktů společnosti, dosažení maximálního tržního podílu - sběr marketingových informací, návrhování marketingových aktivit vedoucích k posílení pozice na trhu - iniciace inovačních záměrů pro další komerční využití, spolupráce na jejich realizaci 	
2. Odpovědnosti a pravomoci	
V oblasti: prodeje	
<ul style="list-style-type: none"> - realizuje intenzivní komunikaci se všemi stávajícími i potenciálními zákazníky ohledně stávajících i budoucích obchodních příležitostí; se zákazníky se často osobně setkává a hovoří s nimi - zpracovává cenové nabídky, připravuje podklady pro zákazníky, zajišťuje podklady pro administrativní zajištění zakázky a její fakturaci - ve spolupráci se zákaznickým servisem řeší běžné, operativní situace v oblasti prodeje - vytváří přátelské, dlouhodobé osobní vazby s rozhodovateli v různých segmentech trhu - aktivně vyhledává všechny příležitosti uplatnění produkce, sbírá informace o investičních příležitostech (projektech), snaží se aktivně ovlivnit specifikaci produktů a účastní se výběrových řízení - hledá maximálně efektivní způsob vyřízení obchodního případu, včetně optimalizace nabízeného sortimentu s využitím expedičního skladu zejména u podlimitních zakázek; podílí se na jeho průběžné optimalizaci 	
V oblasti: marketingu a reportinu	
<ul style="list-style-type: none"> - systematicky sleduje situaci na trhu, vývoj cen, vývoj sortimentu, monitoruje působení a chování konkurence - zjištěné informace promítá do své obchodní činnosti, důležité informace předává dále do 	

firmy

- dle pravidel svou činnost pravidelně reportuje obchodnímu řediteli (záznamy z jednání, vývoj a status nabídek, plnění plánu prodeje a výhledu prodeje pro budoucí období)

V oblasti: inovací

- aktivně vyhledává další, dosud nevyužívané způsoby uplatnění produkce firmy na trhu
- aktivně vyhledává a do firmy navrhuje k posouzení možnosti rozšíření sortimentu k získání nových obchodních příležitostí
- oponuje a komentuje inovační iniciativa firmy z pohledu trhu, který obsluhuje

3. Povinnosti:

- aktivní přístup ke svěřeným úkolům a jejich kvalitní vykonávání, orientace na dlouhodobý obchodní úspěch firmy
- profesionální zastupování a komunikace navenek
- účastnit se potřebných vzdělávacích aktivit, služební cest
- navrhopvat zlepšení v různých oblastech fungování obchodního odd. / firmy
- dodržovat mlčenlivost o informacích důvěrného charakteru (obchodní, jiné)

4. Zástup v oblasti: zpracování nabídek, běžné komunikace se zákazníky

5. Zástup v oblasti: marketingových aktivit

6. Zástup v oblasti: inovací

Popis funkčního místa platí od: 10.5.2011

V dne: 10.5.2011

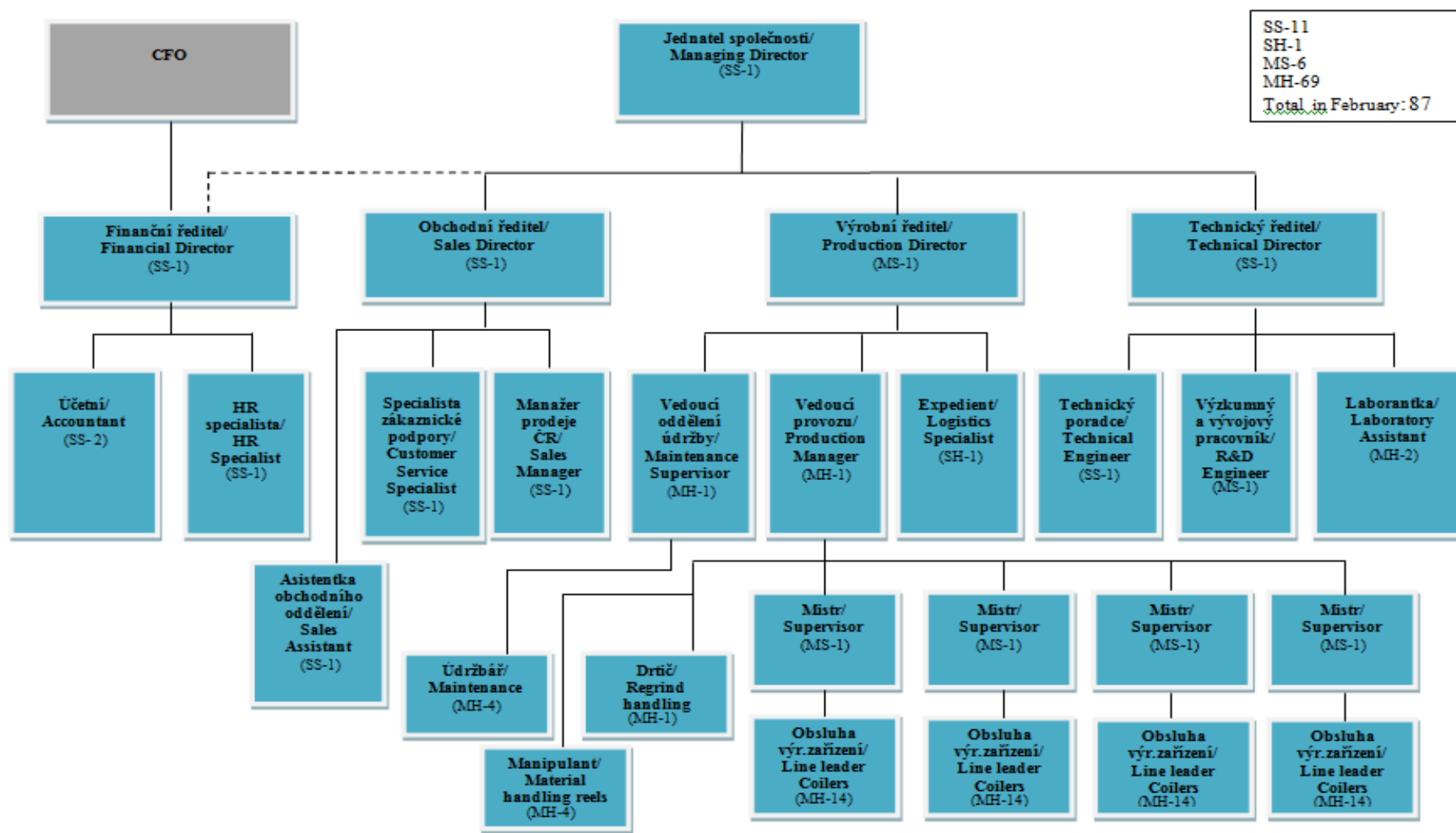
Podpisy:

zaměstnanec

vedoucí odd.

jednatel společnosti

PRÍLOHA P III: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA VÝROBNEJ SPOLOČNOSTI XY



PRÍLOHA P IV: NÁVRH FIREMNEJ NÁSTENKY PRE VÝROBNÚ SPOLOČNOSŤ XY

Spoločnosť vyhľadáva nové pracovné pozície:

MANAŽÉR KVALITY

ÚDRŽBÁR

OPERÁTOR VÝROBY

UPRATOVAČKA

Svoje životopisy zasielajte na adresu firma@firma.cz alebo osobne na personálnom oddelení spoločnosti