

*

Analýza získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve firmě ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o.

Markéta Stavinohová

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta STAVINOHOVÁ**
Osobní číslo: **M09969**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza získávání, výběru a přijímání zaměstnanců
ve firmě ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte procesy získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve firmě ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte doporučení pro zlepšení těchto procesů.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

DALE, Margaret. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. Základy řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.

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

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

L.S.



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 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 11.5.2012.....

Blanková
.....

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve firmě ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. Cílem teoretické části bakalářské práce je popsat systém získávání, výběru a přijímání zaměstnanců dle literárních zdrojů a poté stanovit teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce je zpracovat analýzu současného stavu systému přijímání zaměstnanců ve firmě ON Semiconductor Czech Republic s.r.o. a následně vyhodnotit přednosti a nedostatky tohoto systému. Závěrečná část zahrnuje zpracování návrhů a doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému přijímání zaměstnanců ve firmě ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o.

Klíčová slova:

zaměstnanec, metody výběru, pracovní smlouva, inzerát, pohovor.

ABSTRACT

This bachelor thesis is attended to Analysis of Employees' Acquisition, Selection and Recruitment in the Company ON Semiconductor Czech Republic, Ltd. The theoretical part of the thesis is to describe a system of Employees' Acquisition, Selection and Recruitment according to literature sources and then determine the theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part is an analysis of the current system of recruitment in the Company ON Semiconductor Czech Republic, Ltd. and then evaluate the strengths and weaknesses of the system. The final part includes the processing of proposals and recommendations for improving the current system of recruitment in the Company ON Semiconductor Czech Republic, Ltd.

Keywords:

employee, selection methods, work contract, advertisement, interview.

Tímto chci poděkovat Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za odborné vedení a pomoc při tvorbě mé bakalářské práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	13
2.1 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	13
2.2 POSTUP PŘI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	14
2.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	18
3.1 PROCES VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	18
3.2 METODY VÝBĚRU A JEJICH POUŽITÍ	19
3.2.1 Životopis	19
3.2.2 Videovizitky	20
3.2.3 Motivační dopis.....	20
3.2.4 Reference.....	20
3.2.5 Dotazník	20
3.2.6 Testování	21
3.2.7 Assessment centrum.....	22
3.2.8 Pohovor	23
3.3 CHYBY VE VÝBĚROVÉM PROCESU	26
4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	27
4.1 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	28
4.1.1 Zaškolování pracovníků	29
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 SPOLEČNOST ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S.R.O.	32
5.1 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ V LETECH 2007 - 2012	32
5.1.1 Míra fluktuace, stability	34
5.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI.....	36
6 SYSTÉM PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S.R.O.	39
6.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	39
6.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců	39
6.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	41
6.2.1 Průběh pohovoru	42
6.2.2 Rozhodnutí a vyrozumění uchazečů	43
6.3 PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ A OBDOBÍ ADAPTACE	43
6.4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCE	44
6.4.1 Zaškolování zaměstnance.....	44
6.5 PROCES VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ NA POZICI VE VÝROBĚ.....	45
6.6 ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCI	46
6.6.1 Výsledky a jejich interpretace	47

6.7	ROZHOVOR S MANAŽERKOU VÝROBY.....	49
6.7.1	Vyjádření k výzkumným otázkám	51
7	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	52
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SYTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI ON SEMICONDUCTOR, CZECH REPUBLIC, S.R.O.....	54
8.1	INZERCE VOLNÝCH PRACOVNÍCH POZIC.....	54
8.1.1	Inzerce volných pracovních pozic na internetovém portálu.....	54
8.2	FORMULÁŘE PRO ZÁZNAMY O PRŮBĚHU VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	55
8.3	ZAVEDENÍ ROTACE PRÁCE	55
8.4	STANOVENÍ PATRONA PRO NOVÉ PRACOVNÍKY	56
8.5	VYUŽITÍ SOCIÁLNÍ SÍTĚ FACEBOOK	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Obečným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla společnost schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. K tomu, aby organizace zvyšovala svou výkonnost a byla úspěšná, je zapotřebí, aby měla kvalifikované, motivované a spokojené pracovníky. Je tedy žádoucí, aby společnost investovala jak do procesu získávání a výběru zaměstnanců, tak do péče o pracovníky a zajistila si tak kvalitní a motivovaný personál.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí – části teoretické a části praktické.

Cílem teoretické části bude na základě literárních zdrojů charakterizovat proces týkající se získávání, výběru a přijímání pracovníků s následným obdobím jejich adaptace. Poté budou stanoveny teoretická východiska pro zpracování praktické části.

Cílem praktické části bakalářské práce bude analyzovat systém získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve firmě ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. a poté shrnout přednosti a nedostatky tohoto systému.

Součástí bakalářské práce budou také návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení systému získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve firmě ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o.

Důvodem vybraného tématu je rozšíření znalostí a praktických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů. Proces přijímání do zaměstnání se týká každého člověka, a proto je žádoucí si tento proces osvojit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

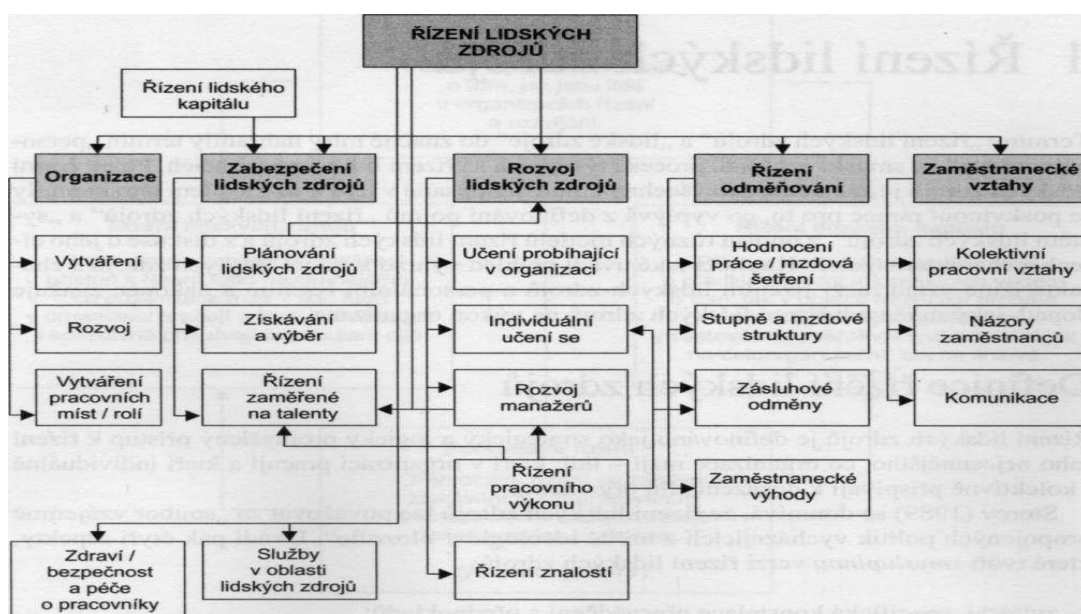
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma bakalářské práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Tento pojem je brán jako pojetí personální práce, kdy postupně začal být člověk brán jako nejcennější výrobní faktor, který může podniku přinést velmi dobrý výsledek. (Sakslová, 2006, s. 30)

Tento pojem má celou řadu významu. Například Koubek (1995, str. 11) definuje ŘLZ (řízení lidských zdrojů) takto: „Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě také jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personální a sociálního rozvoje.“

Podle Armstronga (2007, s. 30) je všeobecným cílem ŘLZ zajistit, aby byl podnik schopen prostřednictvím lidí efektivně plnit své cíle. Dále také uvádí, že na základě definic různých autorů je ŘLZ různorodé, orientované na věrnost a angažovanost (společné cíle a odpovědnost, respekt), strategické s důrazem na integraci (tzn., aby lidé byli věrni vizi podniku), založené na předpokladu, že lidé jsou bohatstvím podniku a činnost provozována manažery, zaměřená na firemní kvality.

Prvotní činností procesu přijímání pracovníků je jejich získávání.



Obrázek 1 Aktivity řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 28)

2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků patří mezi důležité personální činnosti, protože je důsledkem toho, kolik a jakých zaměstnanců bude mít podnik k dispozici. Posláním získávání pracovníků je s rozumnými náklady a včas zajistit, aby podnik měl požadovaný počet uchazečů o nabízené pracovní místo. Důležité je také zajistit zavčas dostatečné informace o uchazečích, aby bylo možno na jejich základě vybrat toho nejvhodnějšího z nich. (Koubek, 2007, s. 68-69)

Koubek (1995, s. 101) a Armstrong (2007, s. 343) se shodují v tom, že cílem podniku není jen zajistit potřebný počet zaměstnanců, ale získat motivované a žádoucí pracovníky, ztožněné se zájmy, potřebami a cíli podniku.

Lze rozlišit pojem nábor a získávání. Nábor znamená získávání pracovníků z vnějších zdrojů a získávání znamená nejen hledání pracovní síly z externích, ale také z vnitřních zdrojů. (Sakslová, 2006. s. 74)

Mezi činnosti získávání pracovníků patří kromě hledání pracovních míst také jejich nabízení. Součástí nabídky pracovního místa je i jeho analýza. Tato analýza by měla zahrnovat jasné a konkrétní povinnosti, které jsou po uchazeči vyžadovány. (Heathfield, ©2012)

2.1 Zdroje získávání pracovníků

Podnik může obsazovat volné pozice jak z vnitřních tak z vnějších zdrojů.

1. Vnitřní zdroje

Existuje hned několik důvodů, proč by podnik měl hledat uchazeče především z interních zdrojů. Prvním důvodem je například to, že organizace zná lépe silné a slabé stránky uchazeče a uchazeč zná organizaci. Velký význam má také motivace, která se zvyšuje. Je zde také větší návratnost investic, které firma vložila do rozvoje svých pracovníků, a náklady na výběr jsou nižší. (Koubek, 1995, s. 104); (Vajner, 2007, s. 16)

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má ale také své nevýhody, mezi které patří například to, že vnitřní uchazeči přinášejí méně nových poznatků a inovací, zaměstnanci se také mohou dostat až tak vysoko, že nemusejí zvládat danou pozici. Také může být narušena morálka a vztahy mezi zaměstnanci díky velké konkurenci a soutěživosti. (Koubek, 1995, s. 104), (Vajner, 2007, s. 16)

Mezi vnitřní zdroje patří:

- vlastní zaměstnanci, kteří mají zájem o dané místo nebo se jejich dosavadní pracovní pozice ruší z určitých organizačních důvodů nebo zavádění nové technologie,
- zaměstnanci, kteří jsou schopni zastávat náročnější pozici,
- patří zde také ženy vracející se z mateřské dovolené nebo zaměstnanci, kteří mají uzavřen pracovní poměr jen na dobu určitou. (Stýblo, 2006)

2. Vnější zdroje

Pokud organizace nenajde vhodného uchazeče z vlastních zdrojů, následuje externí výběr.

Kandidáti přinášejí do podniku mnohem větší rozsah myšlenek, nápadů a zkušeností. Mohou se také dobře znát s konkurencí. Samozřejmě je levnější a rychlejší způsob, jak získat pracovníky, kteří mají požadovanou kvalifikaci, než je vychovávat uvnitř podniku. (Koubek, 1995, s. 104), (Vajner, 2007, s. 16)

Je možné, že bude přijat méně vhodný uchazeč, protože o něm podnik nebude mít dostatečné a spolehlivé informace. Procesy výběru budou více časově i finančně náročné a adaptace a zorientování nových členů bude trvat déle. (Vajner, 2007, s. 16)

Mezi vnější zdroje patří: (Koubek, 1995, s. 103)

- Nabídka práce na desce Úřadu práce (registrovaní uchazeči),
- Absolventi středních škol, vysokých škol a jiných vzdělávacích institucí,
- Zaměstnanci jiných organizací, kteří se rozhodnou změnit své zaměstnání.

Mezi doplňkové zdroje patří: (Koubek, 1995, s. 103)

- Ženy v domácnosti,
- Studenti,
- Důchodci,
- Zahraniční pracovníci.

2.2 Postup při získávání pracovníků

Podle Koubka (1995, s. 105) je *„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků dobrá znalost povahy jednotlivých pracovních pozic, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních pozic.“*

Na základě literatury, např. (např. Koubek, 1995, s. 105; Dvořáková, 2007, s. 134), zahrnuje proces získávání pracovníků následující kroky:

- s dostatečným předstihem stanovení počtu potřebných pracovníků, identifikace osobních předpokladů daného uchazeče,
- popis nabízených pracovních pozic – shromáždění informací, charakteristika pracovních úkolů a podmínek daného místa,
- identifikace zdrojů získávání (vnější, vnitřní), stanovení časového horizontu procesu získávání, jaká škála lidí bude oslovena,
- volba metod získávání,
- jaké dokumenty budou požadovány po uchazečích (dotazník, reference, životopis, průvodní dopis),
- formulace a uveřejnění nabídky pracovní pozice,
- předvýběr a sestavení seznamu uchazečů, kteří budou vybráni k pracovním pohovorům,
- hodnocení efektivnosti získávání pracovníků.

2.3 Metody získávání pracovníků

Mezi metody získávání pracovníků patří:

- **ÚŘAD PRÁCE** – spolupráce s Úřadem práce představuje levnou metodu poskytovanou bezplatně. Zapláceno bylo v rámci příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Tato metoda je vhodná většinou pro nabídku manuálních nebo administrativních funkcí, kde se požaduje základní nebo střední vzdělání s maturitou. (Zikmund, 2011)
- **UCHAZEČ SE SÁM PŘIHLÁSÍ** – uchazeč zasílá žádosti „naslepo“ a ne na základě konkrétní nabídky pracovního místa. Zaměstnavatel tedy dostává neočekávané žádosti. Samostatné přihlášení provádí zejména absolventi škol nebo uchazeči o manuální a administrativní práce. (Zikmund, 2011)
- **VELETRHY PRACOVNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ** – firmám je umožněno prezentovat se na veřejnosti a lákat tak kandidáty, aby se ucházeli o dané pracovní místo. (Dvořáková, 2007, s. 135)

- **OUTSOURCING** – získávání zaměstnanců přes zprostředkovatelské agentury nebo poradenské firmy specializované na získávání pracovníků. Tato metoda je drahá, ale ušetří firmě čas i úsilí. (Armstrong, 2007, s. 355)

Mezi výhody outsourcingu patří snižování nákladů, zvýšení efektivity lidských zdrojů (nábor je díky poskytovatelům outsourcingu proveden rychleji), poskytuje větší zkušenosti (externí poskytovatelé mají více odborných znalostí a zkušenosti), pomáhá k organizačnímu růstu. (Armstrong, 2007, s. 355)

Na druhou stranu může podnik poskytovateli outsourcingu předat špatné nebo složité informace a obě strany se nemusí navzájem pochopit. Díky outsourcingu také mohou být ztraceny místní znalosti a vlastnictví procesů lidských zdrojů. (Price, ©1997-2007)

Zprostředkovatelské agentury doporučují uchazečům, jak se mají během pohovoru chovat, jak udělat dobrý dojem apod. Dělají to hlavně proto, že dostanou honorář za to, že ve firmě je obsazena daná pozice uchazečem, který je doporučený právě tou danou agenturou a také za to, že kandidát obstojí ve zkušební době. (Hryciow, 2011)

Agentury dělají také chyby v tom, že před uchazečem vychvalují dané společnosti, které nabízí práci. Mnohdy tyto informace ale nemusí být pravdivé. To může zhoršit průběh adaptačního procesu a také se může stát, že schopný zaměstnanec odejde z firmy, protože nebyla splněna jeho očekávání. (Hryciow, 2011)

Personální agentura by tedy měla mít vůči klientovi (zaměstnavateli, firmě) otevřený přístup. Měla by být schopna vidět potřeby podniku a na základě toho doporučovat jen ty uchazeče, kteří splňují podmínky požadované daným podnikem. Dále ověřovat odbornou způsobilost uchazeče, reálně představovat uchazeče i podnik, neslibovat nemožné a dodržovat určitou etiku v podnikání. (Hryciow, 2011)

- **SPOLUPRÁCE SE VZDĚLÁVACÍMI INSTITUCEMI** – umožňuje přímý kontakt s uchazeči, možnost motivace (stáže, stipendium). (Koubek, 1995, s. 110)

- **DOPORUČENÍ OD ZAMĚSTNANCŮ** – velmi levná a efektivní metoda. Výhodou je, že potencionální zaměstnanec bude odborně kvalifikován a bude mít takové osobní charakteristiky, které pracovní pozice vyžaduje, protože zaměstnanec si u svého zaměstnavatele nepokazí reputaci zbytečně. Na druhou stranu, nezvyklé je, že zde není možnost vybírat z většího okruhu uchazečů. (Koubek, 1995, s. 108)

- **PODNIKOVÉ VÝVĚSKY** – zahrnují rovnou popis pracovního místa a mnoho dalších informací o něm. Nevýhodou je, že si této nabídky všimnou pouze ti, kteří kolem vývěsky projdou. Často tyto vývěsky navštěvují absolventi škol. (Koubek, 1995, s. 109)
- **E-RECRUITMENT** – je levná metoda získávání pracovníků pomocí počítačových sítí. Uchazeči se mohou jednoduše dozvědět mnohem více informací a tyto informace se dají jednoduše aktualizovat. Navíc takovéto internetové stránky zlepšují image firmy. (Armstrong, 2007, s. 353)
- **INZERCE** – v tisku, rádiu nebo v televizi. Inzerce je uveřejnění nabídky práce pro širokou veřejnost. Nevýhodou je, ale velká finanční náročnost. Armstrong (2007, s. 349-351) uvádí, že inzerování by mělo být upoutání pozornosti (schopnost konkurovat svým inzerátem vůči inzerátům ostatních konkurentů), informace o pracovním místě a požadovaných podmínkách nastolit zajímavým způsobem, tak aby pozornost uchazečů udržel. To znamená nastolit inzerát tak, aby přilákal dostatečné množství uchazečů. Nadpis inzerátu by měl být zvýrazněným písmem, a aby přilákal pozornost, může se uvést plat, popřípadě nějaké jiné bonusy, které daná pozice zahrnuje. Dále by měl obsahovat informace o firmě, pracovním místě, požadavcích na dané pracovní místo a místě vykonávané práce. Konec inzerátu by měl říkat, jak se ucházet o dané zaměstnání (telefonem, osobně, písemně).

Další činností procesu přijímání je výběr pracovníků, jehož úkolem je rozpoznat, který z uchazečů, shromážděných během tohoto procesu, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa.

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Úkolem výběru pracovníků není jen zjistit, který z daných uchazečů bude nejvíce vyhovovat požadavkům nabízené pracovní pozice, ale také, zda bude dobrým článkem pro sladění pozitivních vztahů zaměstnanců v podniku.

Koubek (1995, s. 30-31) uvádí, že „*proces výběru pracovníků má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. Je tedy klíčovou fází formování podnikové pracovní síly (staffingu)*”. Také zmiňuje, že „*Výběr je oboustranná záležitost: firma si sice vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá firmu.*”

3.1 Proces výběru pracovníků

V procesu výběru se hodnotí způsobilost všech uchazečů k nabízenému pracovnímu místu. Nutností, která by se měla splnit dříve, než se přejde k vlastnímu výběru pracovníků, je stanovení kritérií úspěšnosti na obsazovaném pracovním místě. Mezi tři druhy kritérií výběru zaměstnanců patří: (Sakslová, 2006, s. 79)

- a) Celopodniková kritéria – kdy je uchazeč hodnocen podle charakteristik, které jsou důležité pro podnik jako celek
- b) Útvarová kritéria – uchazeč se hodnotí podle vlastností, které jsou důležité pro pracoviště jako celek
- c) Kritéria pracovní pozice – zahrnují požadavky na nabízené pracovní místo

Prvním potřebným krokem je omezení počtu uchazečů na únosnou míru. Tento proces označujeme jako **předvýběr**. Dále následuje volba dokumentů, na základě kterých je zjištěna vhodnost uchazeče pro výkon dané práce. Mezi tyto dokumenty patří např. vzdělání a dosavadní praxe, motivační dopis, životopis, dotazník, reference z předchozích pracovišť, lékařská prohlídka. (Sakslová, 2006, s. 80-81)

Na základě těchto poznatků se uchazeči rozdělí do tří skupin. Skupině nevyhovujících uchazečů je zasláno poděkování a informace o tom, že nebyli vybráni. Se zbylými skupinami je možné absolvovat dotazník nebo různé testy (jazykové, IQ testy atd.) a na základě nich vybrat vyhovující počet uchazečů, kterým je následně zaslána písemná pozvánka k pohovoru. (Gregar, 2010, s. 44; Zikmund, 2010)

Je žádoucí provést hodnocení efektivnosti procesu získávání pracovníků, aby bylo možno v případě potřeby tento proces doladit. Hodnocení se tedy provádí na základě sledování:

- produktivity (počet uchazečů z určitého zdroje),
- nákladů na získání jednoho pracovníka a průběh celého procesu,
- času od zahájení získávání pracovníků do obsazení pracovního místa,
- kvality daných uchazečů. (Zikmund, 2010)

3.2 Metody výběru a jejich použití

K nejčastějším metodám výběru pracovníků lze zařadit:

- Životopis
- Videovizitky
- Motivační dopis
- Reference
- Dotazník
- Testy
- Pohovor

3.2.1 Životopis

Při výběru zaměstnanců je v první řadě brán ohled na životopis uchazeče, který vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče. Životopis může být volný (chronologicky popisuje průběh života uchazeče), polostrukturovaný (kdy firma informuje, co by tam mělo být obsaženo a zbytek ponechá na uchazeči) a strukturovaný (kdy firma dá jasné pokyny co má a v jakém pořadí životopis obsahovat). (Koubek, 2007, s. 95)

Forma strukturovaného životopisu je také europass, kterým se uchazeč představuje v různých evropských zemích.

Životopis obvykle obsahuje: (Koubek, 2007, s. 95)

- Informace o všech studiích, školeních – výuční listy, diplomy, certifikáty,
- Informace o dočasných zaměstnáních + časová posloupnost pracovních funkcí,
- Odborné aktivity,
- Odborné zájmy, patenty, publikace,
- Záliby, koníčky.

Pokud je některý z uvedených úspěchů neobyčejný a výjimečný, měl by následovat kontakt na předchozího zaměstnavatele a ujištění se o správnosti informace. Životopis může

být dále doplněn průvodním dopisem, který obsahuje důvod, proč se uchazeč zajímá o nabízenou pracovní pozici a proč by ji měl dostat. Průvodní dopis je věcný a obsahuje hlavně fakta. (Dale, 2007, s. 51)

3.2.2 Videovizitky

Díky nezaměstnanosti, a tedy vysoké míře žadatelů o pracovní místo, se staly novým trendem nekonvenční způsoby životopisů. Videovizitka je vytvoření krátkého životopisu (osobní prezentace) ve videoformátu. Jejím účelem je zaujmout zaměstnavatele jiným způsobem než ostatní uchazeči a mít tak „něco navíc“. Ve videovizitce by měly být zmíněny ty nejlepší a nejzajímavější pracovní úspěchy a cíle daného žadatele a neměla by působit namyšleně nebo falešně. Tato videoprezentace prozradí zaměstnavateli o uchazeči více informací než strukturovaný životopis, zejména jeho osobnost a způsob vystupování. (Kožišková, 2011)

3.2.3 Motivační dopis

Motivační dopis může být pro personalisty stejně důležitý jako životopis, protože díky němu se uchazeč může odlišit od ostatních. Jeho úkolem je informovat, jak se uchazeč dozvěděl o pracovní nabídce, o jakou pozici se uchází, vysvětlit důvody jeho zájmu a nastínit, čeho chce při výkonu dané práce dosáhnout. Naopak není dobré uvádět výrazy typu „možná, asi, myslím si“, a také by se neměly uvádět finanční požadavky. Motivační dopis by měl být výstižný a krátký. (Janečková, 2009)

3.2.4 Reference

Reference neboli hodnocení uchazeče jeho předchozím zaměstnavatelem může být písemná, přes telefon nebo e-mail. Používají se i k ověření znalostí, ale hlavně k ověření pracovního chování daného uchazeče. U osob (většinou 1-2) poskytujících reference je třeba uvést jejich příjmení a kontakt a upozornit je, že byly uvedeny jako kontakt pro podání reference. (Gregar, 2007, s. 44)

3.2.5 Dotazník

Dotazníky se používají především ve velkých firmách a mají dvě základní formy:

- a) Jednoduchý dotazník – uvádí pouze základní informace
- b) Otevřený dotazník – uvádí podrobnější popis postoje uchazeče

První část mají oba dotazníky stejnou: Obsahuje základní identifikační údaje, kterými jsou: název zaměstnání, příjmení a jméno uchazeče, titul, adresa trvalého i přechodného bydliště, datum a narození uchazeče, rodné číslo, číslo občanského průkazu, státní příslušnost, počet dětí, rodinný stav, vzdělání a odborná příprava, absolvované odborné kursy a školení, informace o řidičském průkazu, pasu, atd. (Koubek, 2007, s. 92-94)

V další části už se tyto dvě formy liší. Jednoduchý dotazník uvádí pouze výčet předchozích zaměstnání včetně názvu a adresy zaměstnavatele, jiné pracovní zkušenosti a určité informace o posledním zaměstnání (plat, prémie). Otevřený dotazník umožňuje, aby se uchazeč podrobněji vyjádřil: o svém dosavadním zaměstnání, zálibách, o své osobnosti, proč se uchází o danou práci, jak vidí svou budoucnost. (Koubek, 2007, s. 92-94)

V závěrečné části jsou obsaženy reference, možný termín nastoupení do práce, jeho podpis a datum. (Koubek, 2007, s. 92-94)

3.2.6 Testování

Na základě literatury (např. Armstrong, 2007; Foot, 2002) mezi další metodu výběru zaměstnanců patří psychologické testy. Avšak (Koubek, 1995, s. 137) označuje tuto metodu jako tzv. testy pracovní způsobilosti, protože podle něj jsou psychologické testy jen některé z testů pracovní způsobilosti.

Psychologické testy vyjadřují charakteristiku osobnosti, její motivaci, pracovní zájmy, dovednosti. Díky nim jsou získány objektivní informace, které není možno jinde sehnat. Testování je možno provádět buď písemně, nebo pomocí internetu. (Price, ©1997-2007, „Psychometric Testing“)

Patří zde:

Testy inteligence – hodnotí schopnosti uchazeče při řešení problémů a jeho logické myšlení v numerické i verbální oblasti. (Koubek, 1995, s. 138)

Testy schopností – hodnotí jak vrozené, tak dosažené schopnosti jedince vlastním úsilím. Tedy manuální zručnost, mechanické a motorické schopnosti, atd. (Koubek, 1995, s. 138)

Testy znalostí a dovedností – ověřují znalosti získané především ve škole. Mohou se dokazovat pracovními ukázkovými testy nebo školními zkouškami. V administrativním oboru se testuje např. psaní všemi deseti, práce s počítačem, práce s grafy a tabulkami. Sociální a komunikační dovednosti můžeme ověřit např. hraním role. (Dale, 2007, s. 56)

Testy osobnosti – se provádí většinou formou dotazníku a na základě nich lze prověřit povahové rysy a osobnostní charakteristiky – zda se shodují s charakteristikami, které vyžaduje pracovní pozice. Zjišťuje se tedy, zda uchazeč je extrovert či introvert, jak je emočně stabilní, svědomitý, otevřený novým zážitkům a zkušenostem. (Armstrong, 2007, s. 391)

Grafologie – je psychologie písma, která patří mezi diagnostické metody. Hlavní funkcí písma je fixovat mluvenou řeč, zvláště projevy člověka. Grafologie popisuje relativně celou osobnost včetně sociálních a morálních vlastností. Při přijímacím řízení se nemusí zpracovávat celý grafologický rozbor, ale zaměřuje se pouze na požadovaná kritéria pro danou pozici. Uchazeč při této metodě nemůže předstírat. (Jeřábek, 2003, s. 13)

3.2.7 Assessment centrum

Assessment centra patří mezi další metody při výběru nových zaměstnanců. Program je specifikován na nabízené pracovní místo. Tato metoda je mnohem náročnější než běžný pohovor a využívá se ve skupině lidí, kdy se srovnávají jejich schopnosti a dovednosti při plnění různých skupinových a individuálních cvičení. Vystavuje kandidáty přiměřenému tlaku a mírně náročným úkolům. Jejich výkony jsou potom sledovány odborníky (personalista, podnikový či externí psycholog). Výhodou je, že člověk se o sobě dozví mnoho věcí. To znamená, že v budoucnu se může vyvarovat a zlepšit v té oblasti, ve které měl rezervy. Testuje se zejména schopnost organizování, plánování, řízení, motivace, řešení problémů, tvořivost, komunikační dovednosti, vůle atd. (Managementmania, ©2008-2011, „AC“; Chamberlain, 2011)

Assessment centrum snižuje riziko výběru nesprávného uchazeče, získává objektivní informace o chování a přístupu uchazeče, identifikuje potenciál zaměstnanců, testuje velké množství kandidátů a má velkou kapacitu. Také má vlastní metodiku ověřenou v praxi i v zahraničí a know how zkušených personálních poradců a psychologů při hodnocení výsledků. (Specialist Service, 2010)

Virtuální Assessment centrum je komplexní a flexibilní produkt. Je dobrou volbou pro ty, kdo chtějí kvalitnější výběrová řízení a rozvoj pracovníků a skládá se z několika volitelných modulů.

Kandidáti řeší individuální úkoly a taková modelová dilemata, která jsou zaměřena na situace, s kterými je možno se setkat v praxi. Řeší je nejprve sami a pak ve skupině s ostatními účastníky. Tento způsob testování probíhá zhruba týden. Veškerá administrativa i analýza

probíhají on-line s výstupem individuální zprávy a porovnání s uchazeči. (Agentura Motiv P, 2012)

Výhodou virtuálního AC je vysoká úspora času a díky on-line administraci také úspora nákladů. Dále možnost navolit si jednotlivé moduly dle potřeb a k dispozici je pestrá škála podnětů, které dávají prostor k projevu posuzovaných kompetencí. Sleduje reakce vzniklé na základě příspěvků konkrétního účastníka, tudíž zjišťuje důležité prvky chování uchazeče vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu lépe než klasický pohovor. (Agentura Motiv P, 2012)

3.2.8 Pohovor

Pohovor je velmi běžná a používaná metoda výběru pracovníků. Na základě literatury (např. Dvořáková, 2007; Gregar, 2010; Koubek, 1995) lze říci, že pohovor neboli výběrový rozhovor je považován za jádro výběrového procesu a má za cíl posoudit pracovní způsobilost uchazeče a jeho motivaci k práci.

Jeho cílem je zjištění informací pro zaměstnavatele, aby si mohl udělat úsudek o pracovní způsobilosti a vhodnosti uchazeče k potřebám podniku a na druhé straně zjištění informací pro kandidáta, který zjistí, zda firma dokáže uspokojit jeho požadavky a potřeby. (Ludlow, 7, s. 59)

Mezi nejčastější typy rozhovorů patří: (Wilmott, ©2012)

Rozhovory dle komunikační techniky

- **Telefonický rozhovor** – tento typ rozhovoru šetří čas i peníze. Cílem telefonického rozhovoru je příprava na setkání tváří v tvář a pomáhá kandidátovi i zaměstnavateli zjistit, jestli má tohle setkání smysl.
- **Počítačový rozhovor** – se týká odpovědí na sérii vybraných otázek pro přijímací pohovor.
- **Video rozhovor** – představuje pohodlnou metodu komunikace, když adresa uchazeče je více vzdálená místu zaměstnavatele. Je to také levnější než osobní setkání. Tato metoda je stále více používána díky své nízké nákladovosti.

Rozhovory podle počtu zúčastněných

- **Rozhovor jednoho s jedním** – vede ho personalista nebo přímý nadřízený, popř. vedoucí organizační jednotky.

- **Sériový rozhovor** – když kandidát chodí od jednoho tazatele k druhému v průběhu dne. Dokud uchazeče neuvidí všichni tazatelé, nic není rozhodnuto.
- **Sekvenční rozhovor** – probíhá během několika dnů, týdnů nebo i měsíc. Kandidát se účastní několika rozhovorů s jedním nebo více tazateli.
- **Panelový rozhovor** – kandidát předstoupí před výbor nebo panel tazatelů. Může být pro kandidáta stresující a zstrašující.
- **Skupinový rozhovor** – skupina kandidátů na jednom místě ve stejnou dobu. Tento typ rozhovoru poskytuje zaměstnavateli přehled o vůdčích schopnostech a stylu argumentace. Může například pobídnout uchazeče, aby mezi sebou diskutovali a řešili nějaký problém.

Rozhovory podle jednotlivých situací

- **Vystupovací rozhovor** – kandidát může být vyzván, aby zahrál roli (většinou nějakou pracovní funkci). Je to prováděno s cílem posoudit dovednosti uchazeče. Tento rozhovor je používán zejména pro pracovní místo v zákaznických službách nebo v prodejnách.
- **Stresový rozhovor** – cílem je dostat uchazeče do stresu a zjistit jak působí pod tlakem a v obtížných situacích.
- **Behaviorální rozhovor** - v závislosti na odpovědnosti pozice a pracovních podmínkách, může být kandidát vyzván k popisu situace, která vyžaduje dovednosti pro řešení problémů, přizpůsobivost či řešení konfliktů. Tazatel chce vědět, jak si kandidát v takovéto situaci poradí.

Rozhovory dle míry strukturalizace

- **Strukturovaný rozhovor** – na rozdíl od nestrukturovaného rozhovoru, kdy otázky ani jejich pořadí není předem dané, má zaměstnavatel jasně daný program, jak bude pohovor probíhat. Tazatel se ptá každého uchazeče na stejné otázky a tyto odpovědi se potom porovnají.
- **„Toulající se“ rozhovor** – tazatel očekává, že uchazeč povede diskuzi například tím, že mu řekne něco o sobě.
- **Následné rozhovory** – společnost může pozvat kandidáty na druhý, třetí nebo i vícetý rozhovor. Existuje řada důvodů, někdy si jen chtějí potvrdit, že vybrali ideálního kandidáta nebo se mohou sjednávat platební podmínky.

- **Informační rozhovor** – uchazeč se často informuje u zaměstnavatele, který mu poskytuje informace bez ohledu na to, že pro něj nemá momentálně k dispozici žádné volné pracovní místo.

Na začátku pohovoru by se měl tazatel vždy představit, popřípadě představit i další účastníky. Dále se musí přesvědčit, že kandidát ví, o jaké místo se uchází a jaká je jeho podstata. Také nesmí zapomenout vytvořit pro uchazeče příjemnou atmosféru tak, aby neměl důvod k nervozitě a cítil se pohodlně. (Ludlow, 1995, s. 67)

Před pohovorem by se měly zvážit typy otázek, na které se bude tazatel ptát. Tedy za jakým účelem budou otázky položeny, jaké informace z odpovědí na nich budou zjištěny. Rozlišují se uzavřené, polo uzavřené a otevřené otázky. Uzavřené otázky vyvolávají odpověď pouze „Ano“ nebo „Ne“. Polouzavřené otázky naznačují, jaký druh odpovědi je požadován a otevřené otázky jsou položeny tak, že uchazeč má možnost otevřeně se vyjádřit a podat o sobě bližší informace. (Foot, 2002, s. 94)

Samotný průběh pohovoru už probíhá dle typů rozhovoru, které jsou popsány výše.

Při ukončení pohovoru by měl být uchazeč pobídnut na cokoli se zeptat. Dále musí být informován, kdy se dozví o výsledku, o tom jak má uplatnit nárok na úhradu výdajů atd. (Ludlow, 1995, s. 71)

Konečnou fází je vyhodnocení veškerých získaných informací. Zaměstnavatel by si vždy měl shrnout průběh pohovoru, ujistit se zda jeho pohled na uchazeče nebyl ničím ovlivněn, kolik času mluvil on sám a co by udělal příště jinak. Potom následuje provedení tzv. sedmibodového seznamu, který zahrnuje tyto otázky: (Ludlow, 1995, s. 71-73)

- Zda byl uchazeč zdravý nebo měl nějakou tělesnou vadu, která by mohla ovlivnit jeho pracovní výkon,
- Jaké má vzdělání, zkušenosti, jak je motivován, co dělá v nynější době,
- Jakou úroveň inteligence má, jak rychle chápe a reaguje,
- Jestli má uchazeč nějaké zvláštní schopnosti nebo talent,
- Jaké jsou jeho zájmy a zda by mohly přispět k jeho pracovnímu výkonu,
- Jaké je jeho sebevědomí, jak je přijatelný pro ostatní,
- Jaká je jeho životní situace, zda může jeho osobní život ovlivnit výkon v práci.

3.3 Chyby ve výběrovém procesu

Mezi nejčastější chyby ve výběrovém procesu patří: (Stýblo, 2006)

- **Důvěra v reference** (na základě nich si můžeme ověřit pravdivost údajů zmíněných v životopise, ale samotná reference nemusí být pravdivá. Málokdo si ověřuje referenční zdroje, a to je chyba)
- **Delegování** (často se stává, že výkonní manažeři nechají vypracovat analýzu pracovní pozice pracovním manažerům a zběžně si přečtou reference či životopis o daných uchazečích, rozhodnutí však ponechají spíše ostatním)
- **Strukturovaný pohovor** (interview by mělo mít předem danou strukturu, předem dané otázky poskytující informace o dovednostech, znalostech uchazeče. Někdy se ale bohužel stává, že pohovor přejde *ke ztracené konverzaci na libovolné téma*)
- **Působení nátlaků** (někdy si chtějí manažeři dosadit na volné pracovní místo rodi-
nu nebo známého a přitom se příliš neohlíží na jeho schopnosti. To má velmi nega-
tivní dopad na celou organizaci)

Po procesu získávání a výběru pracovníků následuje jejich přijímání do podniku. Tento krok je popsán blíže v kapitole 4.

4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Koubek (1995, s. 151) píše, že přijímání pracovníků lze pojmout v užším a širším pojetí. V rámci užšího pojetí je přijímání pracovníků bráno jako *procedura související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do firmy*. V širším pojetí jsou zahrnuty i *procedury související s přechodem stávajícího pracovníka podniku na nové místo v rámci podniku*.

Gregar (2010, s. 47) uvádí, že při přijímání zaměstnanců se uplatňuje pracovní-právní a psychologicko-vztahové hledisko. Konkrétní úpravu pracovních vztahů obsahuje zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb. a jeho novelizace). „*Tento zákoník vymezuje práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance v situaci vzniku, trvání a ukončení pracovního poměru.*“

Pracovní smlouva

Nejdůležitější formální záležitostí při přijímání pracovníka je pracovní smlouva. Je to oboustranná záležitost. Musí být teda velmi dobře známa jak zaměstnavateli, tak i přijímanému pracovníkovi. Pracovní smlouva se uzavírá buď na 40 hodin týdně (plný úvazek) nebo 20 hodin týdně (poloviční pracovní úvazek). Lze ji uzavřít na dobu určitou nebo neurčitou.

Např. Sakslová (2006, s. 43) a Gregar (2010, s. 48) se shodují v tom, že pracovní smlouva musí být v písemné podobě a zahrnovat minimálně tyto údaje:

- Druh práce, do které zaměstnanec nastupuje,
- Místo výkonu práce,
- Den nástupu do práce.

Dále oba uvádějí, že lze v pracovní smlouvě dohodnout i další podmínky, mezi které patří sjednání mzdových podmínek (způsob odměňování, termín a místo výplaty mzdy), zkušební doba (max. 3 měsíce), rozvržení pracovní doby, ujednání nároku na dovolenou apod.

Před uzavřením pracovní smlouvy je nezbytné, aby byl pracovník seznámen se svými právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovní-právního vztahu. Také by měl popřípadě podstoupit vstupní lékařskou prohlídku. (Sakslová, 2006, s. 40)

Smlouva se vyhotovuje ve dvou stejnopisech, kdy zaměstnanec obdrží jedno vyhotovení. Obsah této smlouvy lze měnit (pouze písemně), pokud se zaměstnavatel i zaměstnanec dohodnou. Obě strany musí pracovní smlouvu podepsat.

Po uzavření pracovní smlouvy je nezbytným krokem vstupní instruktáž, tedy formální uvedení pracovníka na pracoviště. Zde by měl být poučen pracovním řádem, předpisy k zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Zaměstnanec je povinen dodržovat pracovní kázeň, vykonávat svou práci svědomitě a odpovědně, řídit se pokyny a příkazy svých nadřízených, dodržovat směrnice a vnitřní předpisy zaměstnavatele. Dalším důležitým krokem je jeho zařazení do personální evidence (pořízení mzdového listu, osobní karty a evidenčního listu důchodového zabezpečení) a také jeho přihlášení ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění. Přihlášku ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění je nutno podat do 8 dnů po nástupu do práce. (Koubek, 1995, s. 153; Sakslová, 2006, s. 40).

U některých pracovních funkcí může vznikat pracovní poměr i jinak, a to jmenováním. Jmenování se může provádět u vedoucích funkcí (např. ředitele podniku jmenuje majitel). (Sakslová, 2006, s. 40; Koubek, 1995, s. 152).

Velmi důležitým krokem při přijímání zaměstnanců je i jejich adaptace na pracovišti.

4.1 Adaptace pracovníků

Adaptace neboli orientace znamená poskytovat podporu zaměstnanci při jeho začlenění se do pracovního prostředí firmy. Jejím cílem je tedy seznámit pracovníka s jeho pracovním místem, pracovními úkoly, s cíly a strategiemi organizace a s jejími produkty tak, aby co nejrychleji a nejefektivněji začal vykonávat svou práci. Na adaptaci by se měli podílet jak personalisté, tak i kolegové a přímí nadřízení nově přijatého pracovníka. Jsou to tzv. patroni (ManagementMania, ©2008-2011, „Orientace a adaptace“)

Na základě literatury (např. Gregar, 2010, s. 47; Koubek, 1995, s. 154) lze napsat, že proces adaptace zahrnuje dvě formy. Podle Koubka (1995, s. 154) se jedná o formální a neformální způsob. Podle Gregara (2010, s. 49) zahrnuje formu pracovní a sociální adaptace. Smysl těchto pojmů je ale stejný. Formální (pracovní) adaptace je seznámení pracovníka s požadavky a předpisy na jeho pracovní místo a neformální (sociální) adaptace znamená jeho zařazení do pracovního kolektivu a vytvoření určitých sociálních vztahů.

Armstrong (2007, s. 398) píše, že uvádění pracovníků do podniku se zaměřuje na tyto oblasti:

1. CELOPODNIKOVÁ ORIENTACE – kdy „patroni“ informují pracovníka nebo nově přijatou skupinu pracovníků o základních informacích, které jsou pro všechny stejné.

2. ÚTVAROVÁ ORIENTACE – tedy uvedení pracovníka do příslušného útvaru nebo na příslušné pracoviště. Většinou vedoucí útvaru informuje pracovníka, jak bude vypadat jeho pracovní místo, pro koho a s kým bude pracovat. Dále jej předá vedoucímu týmu, který mu podrobněji poskytne informace a seznámí jej s jeho novými kolegy.

4.1.1 Zaškolování pracovníků

Není jisté, že nově přijatý pracovník bude bezchybně zvládat svou práci a splňovat všechna kritéria na sto procent. Proto je nutné zaškolení, které mu pomůže zlepšit jeho výkon. V prvních týdnech zaměstnání je potřebné předávat pracovníkovi jeho povinnosti postupně, aby si je všechny zafixoval. (Dale, 2007, s. 167)

Vstupní zaškolení má tři fáze: (Dale, 2007, s. 169)

Fáze 1 – předvést zaměstnanci, jak provádět základní běžné činnosti v zaměstnání. Řadí se sem tedy základní úkoly, které se vyskytují v práci nejčastěji.

Fáze 2 – počet úkolů roste. Zaškolení je doplněno poskytnutím zpětné vazby a tréninku v oblastech, kde si ještě pracovník není úplně jistý. V této fázi pořád není dobré pracovníka přetížít.

Fáze 3 – nastává, až se pracovník jeví jako schopnější a jistější. V této fázi pracovník převzme své úkoly a povinnosti v plném rozsahu. Cílem je, aby se stal plně kompetentní a výkonný.

Výsledkem procesu adaptace je **adaptovanost**, která je vyjádřena odvedenými výsledky zaměstnance v práci a jeho spolupráci a komunikaci se svými kolegy na pracovišti. Adaptovanost může hodnotit jak přímý nadřízený, tak i spolupracovníci nebo vedoucí úseku. *„Hodnocení úrovně adaptace vypovídá o spokojenosti zaměstnance s prací, o jeho integraci do skupiny a systémů organizace. Personalistům poskytuje také informace sloužící ke zdokonalování adaptačního programu.“* (Dvořáková, 2007, s. 144)

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Důležitým pojmem personalistiky se stal pojem řízení lidských zdrojů. Podniky si začaly uvědomovat, že jejich největší a nejcennější kapitál jsou lidé (neboli zaměstnanci), protože díky nim podnik dokáže dosahovat svých cílů.

Aby podnik takové zaměstnance vůbec měl, musí se zaměřit na jejich získávání. To probíhá z vnitřního a vnějšího okolí. Získávání z vnitřních zdrojů je levnější a lepší v tom, že podnik a daný uchazeč se znají navzájem. Nevýhodou je, že do podniku nepřináší žádné nové poznatky ani příležitosti. Vnější zdroje jsou dražší metodou, avšak uchazeči mohou do podniku přinést něco navíc. Cílem při získávání je přilákat dostatečné množství kandidátů při minimálních nákladech. Tento proces zahrnuje analýzu pracovních pozic. Organizace může získávat pracovníky pomocí spolupráce s Úřadem práce nebo vzdělávacími institucemi, pomocí veletrhů pracovních příležitostí, personálních agentur, podnikových vývěsek, inzercí nebo se uchazeči mohou přihlásit z vlastní iniciativy.

Dále následuje proces výběru, jehož úkolem je vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče. Vhodným uchazečem se rozumí takový kandidát, který je motivován, způsobilý k dané pracovní pozici a ztotožněn s výhledy a cíli organizace. To vše probíhá na základě životopisu, referencí, dotazníků, testování a hlavně pohovorů. Pohovor je jádrem celého výběrového procesu, díky němuž si zaměstnavatel udělá nejobektivnější obrázek o daném uchazeči. K tomu se stále častěji využívá typologie člověka.

Po výběru zaměstnanců následuje jejich přijetí. To je založeno na sepsání pracovní smlouvy, která musí být známa zaměstnanci i zaměstnavateli. Pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, místo jejího výkonu a den nástupu do práce. Pracovní poměr může ale také vzniknout volbou nebo jmenováním. S přijímáním pracovníků souvisí také jejich adaptace neboli orientace v podniku. Jejím úkolem je seznámit zaměstnance s jeho pracovní náplní, pracovním okolím, podmínkami a jeho týmem a popřípadě také s historií, strategiemi a cíli firmy. Tento proces se nazývá pracovní adaptace. Na druhé straně sociální adaptace znamená, když si pracovník vytváří určité sociální vztahy se svými kolegy. Nakonec následuje hodnocení adaptace, což zahrnuje hodnocení dosažených výsledků pracovníka, jeho spokojenosti s prací a pracovním prostředím.

V další (praktické) části bude analyzován proces přijímání pracovníků ve firmě On Semiconductor Czech Republic, s.r.o., který bude zaměřen z velké části na výrobní oddělení, které má nejvíce zaměstnanců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S.R.O.

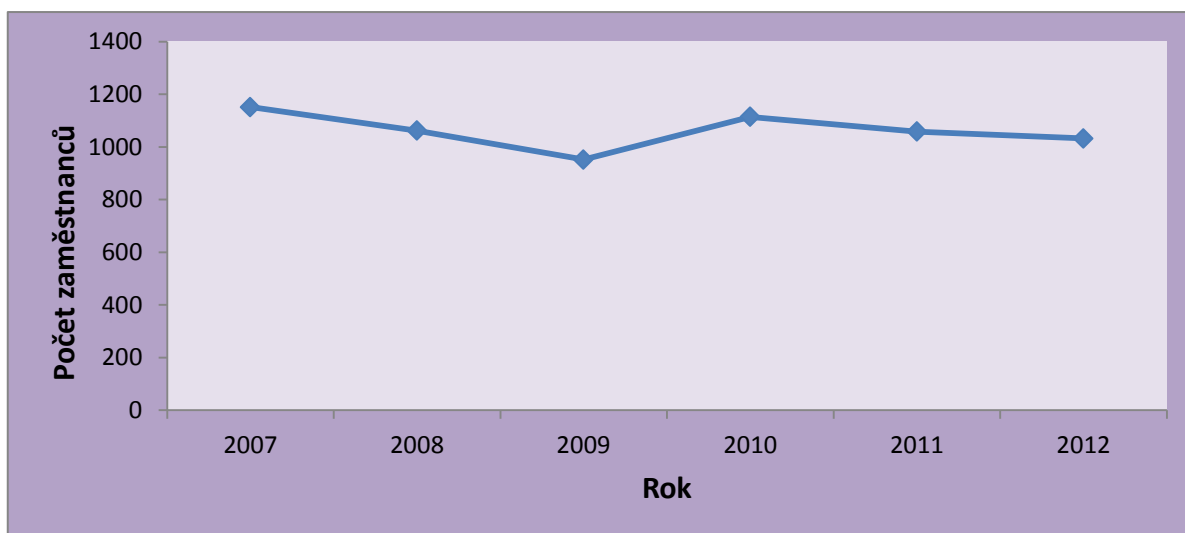
Bakalářská práce je zpracovávána ve firmě ON Semiconductor, proto tato část obsahuje představení této společnosti.

Společnost ON Semiconductor je předním světovým výrobcem polovodičů, jejichž výrobky mají uplatnění v různých oblastech – spotřební a průmyslová elektronika, telekomunikační technologie, výpočetní technika a automobilový průmysl. Firma sídlí v Rožnově pod Radhoštěm s návrhovým střediskem v Brně a nyní má 1032 zaměstnanců. Součástí této firmy je také firma SCG Czech Design Center, s.r.o. Mateřská společnost má sídlo ve Phoenixu v americkém státě Arizona.

Historický vývoj společnosti

11. 5. 1992 byly založeny společnosti TESLA SEZAM, a.s. a TEROSIL, a.s. Roku 2000 vznikla společnost ON Semiconductor, která se stala majoritním vlastníkem společnosti TESLA SEZAM, a.s., TEROSIL, a.s. a SCG Design Center, s.r.o. V roce 2005 veškeré právní závazky a vztahy společnosti ON Semiconductor, Czech Republic, a.s. přešly na nástupnickou společnost ON Semiconductor, Czech Republic, s.r.o.

5.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 - 2012



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců k 31.12 za posledních 6 let (vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno, firma má nyní 1032 zaměstnanců. Kromě roku 2009 se vždy tento počet pohyboval kolem 1000 zaměstnanců. Firma za poslední dobu musela propustit kvůli

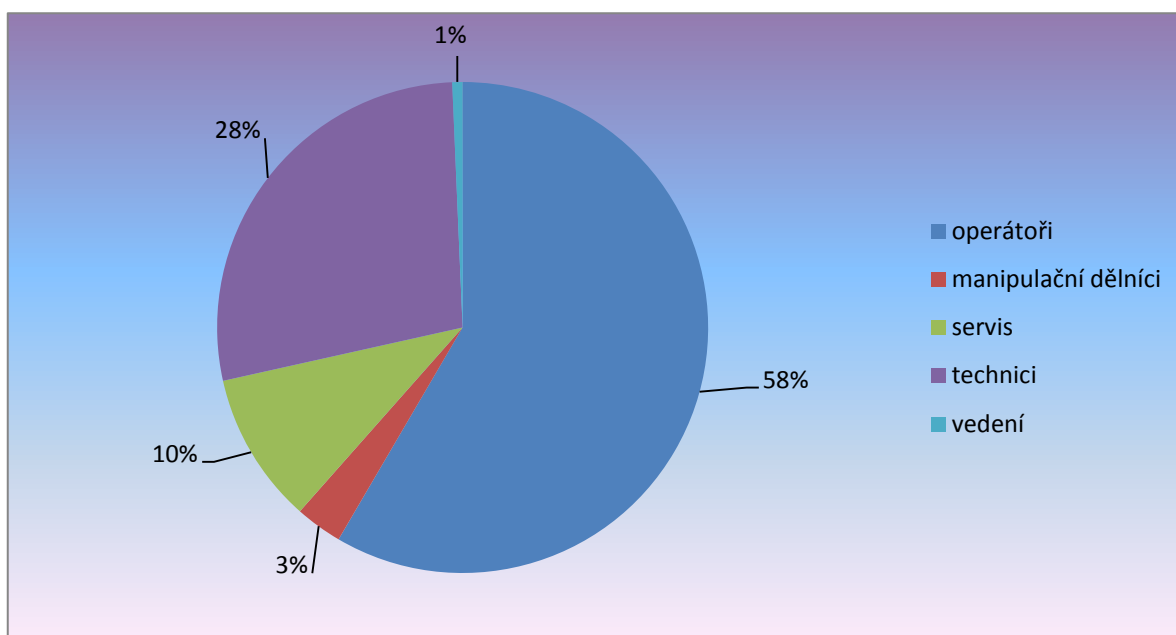
poklesu poptávky a krizi mnoho zaměstnanců, ale v plánu je rozšíření výroby a tedy do konce roku 2012 plánuje určitý počet zaměstnanců opět přibrat.

V tabulce 1 je také znázorněn počet nově přicházejících, resp. odcházejících pracovníků v každém roce. V roce 2006 byl počet pracovníků 1162. Kromě roku 2010, každý rok klesal - především v roce 2009, kdy důvodem byla ekonomická krize.

Tab. 1 Příbytek/úbytek pracovníků v letech 2007-2012 (vlastní zpracování)

Rok	Příbytek	Úbytek
2007	-	11
2008	-	89
2009	-	110
2010	162	-
2011	-	56
2012	-	26

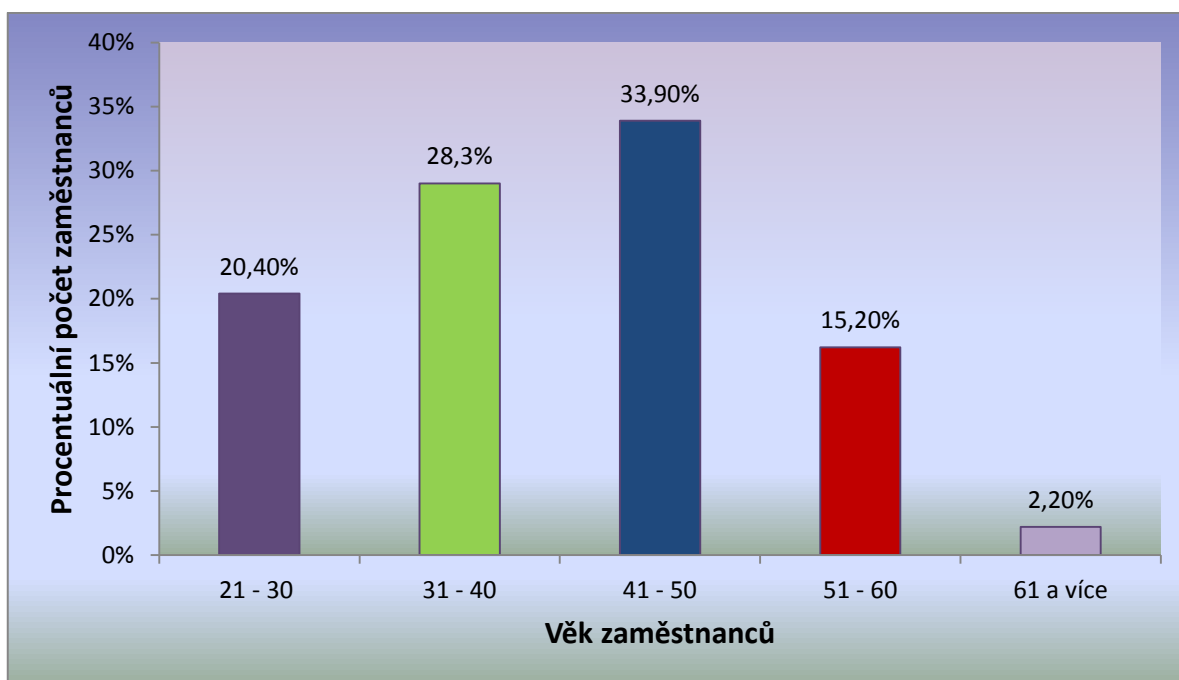
V následujícím grafu (Graf 2) jsou rozděleny počty zaměstnanců podle jednotlivých typů pozic – stav k 29. 2. 2012.



Graf 2 Počet zaměstnanců dle typů pozic v % (vlastní zpracování)

V konkrétních číslech je ve firmě 603 operátorů, 32 manipulačních dělníků, 103 pracovníků v servisu, 287 techniků a 7 pracovníků ve vedení. Protože firma má nejvíce pracovních míst na pozici operátorů, tak tato část bude zaměřena především procesu vybírání pracovníků na pozice ve výrobě pro dvousměnný provoz.

Další graf (Graf 3) znázorňuje rozdělení zaměstnanců ve firmě podle věku.



Graf 3 Zaměstnanci podle věku v % k 31.12 (vlastní zpracování)

Je zřejmé, že nejméně obsazená kategorie je věk 61 a více, a to proto, že ve firmě pracuje největší počet dělníků. Tudíž tuto pozici starší lidé těžko zvládají. Nejvíce obsazená je kategorie střední a to je 41-50 let.

5.1.1 Míra fluktuace, stability

Míra fluktuace ve firmě je vypočítána na základě následujícího vzorce:

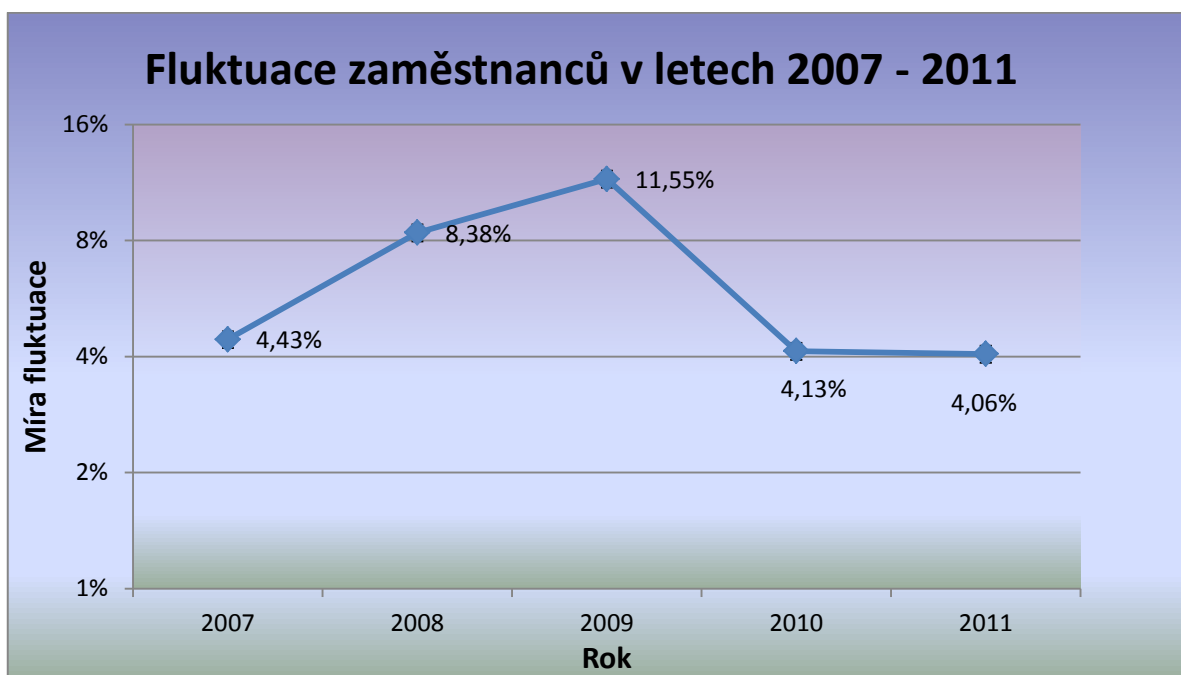
$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Počet rozvázaných poměrů v daném roce}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} \times 100 \quad (1)$$

Následující tabulka (viz Tab. 2) poskytuje přehled o rozvázaných pracovních poměrech, průměrném počtu zaměstnanců a míře fluktuace vypočítané na základě předchozích dvou údajů. Doporučená hodnota fluktuace se pohybuje kolem 5 – 10 %.

Tab. 2 Míra fluktuace zaměstnanců v letech 2007 – 2011 (vlastní zpracování dle informací od personálního ředitele)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Počet rozvázaných pracovních poměrů	51	89	110	46	43
Průměrný počet zaměstnanců	1151	1062	952	1114	1058
Míra fluktuace v (%)	4,43	8,38	11,55	4,13	4,06

Pro přehlednější znázornění míry fluktuace v uvedených letech slouží následující graf (Graf 4).



Graf 4 Fluktuace zaměstnanců v letech 2007 – 2011 (vlastní zpracování)

Ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. je míra fluktuace poměrně nízká, což znamená, že společnost vybírá stabilní zaměstnance, které v průběhu pracovního období vysoce motivuje. Nízkou mírou fluktuace také může zapříčinit dobrá atmosféra ve firmě, empatictí vedoucí pracovníci, nabídka vzdělání, apod. Za povšimnutí stojí, že míra fluktuace ve firmě se pohybuje kolem 5 %, což je minimální doporučená hodnota. Nejvyšší hodnot dosahovala fluktuace v roce 2008 a 2009, kdy byla firma nucena propouštět zaměstnance z důvodu krize.

Míra stability vyjadřuje tendenci pracovníků zůstat ve firmě. Vypočítá se podle vzorce:

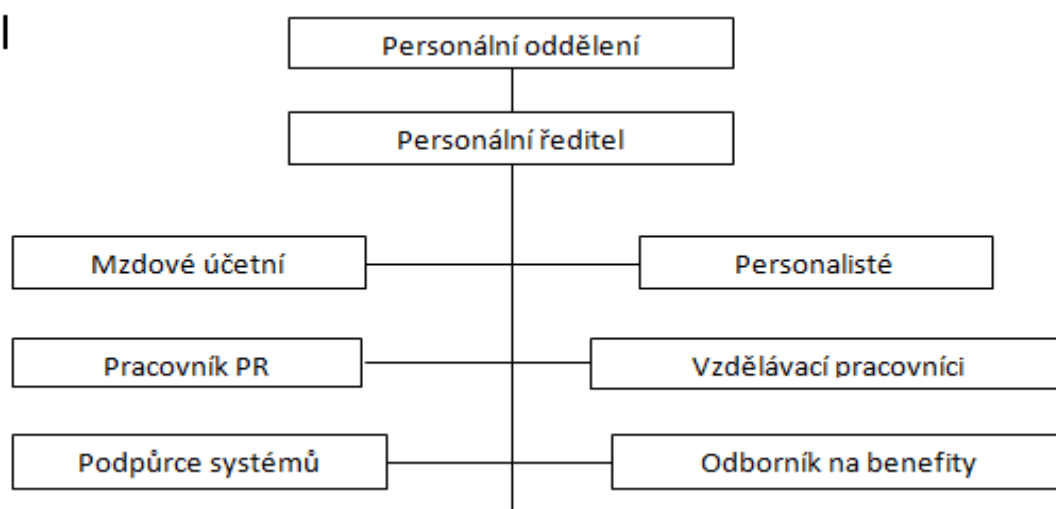
$$\text{Míra stability} = \frac{\text{Počet zaměstnaných ve firmě alespoň 1 rok}}{\text{Počet zaměstnaných u firmy před rokem}} \times 100 \quad (2)$$

Po dosazení firemních hodnot do tohoto vzorce vychází, že míra stability v roce 2011 je 98,77 %. Tato hodnota je vysoká, což svědčí o tendenci zaměstnanců setrávat ve firmě delší dobu.

5.2 Personální řízení ve společnosti

Personální řízení má ve firmě na starosti personální úsek. Personální úsek je podpůrné oddělení pro celou firmu v Rožnově pod Radhoštěm i v Brně. Má na starost výběr a přijímání zaměstnanců dle specifikací ostatních úseků, komplexní zajišťování veškeré personální agendy zaměstnanců, zajišťování styku s odborovou organizací a orgány státní správy z oblasti personalistiky, organizování a evidence veškerých aktivit z oblasti vzdělávání zaměstnanců, zajišťování podkladů a zpracování výsledků automatizovaného docházkového systému, komplexní zpracování mezd a vytvoření podkladů pro jejich navedení do účetnictví a zpracování metodiky hodnocení pracovního výkonu obou kategorií zaměstnanců.

Personální oddělení má 14 zaměstnanců. Na jeho vrcholu je personální ředitel, dále 4 personalisté, 4 mzdové účetní, 1 pracovník v oblasti Public Relations, 2 na vzdělávacím oddělení, 1 pracovník jako odborník na benefity a 1 zaměstnanec pro podporu personálních systémů. Organizační struktura je graficky zpracována na obrázku (Obrázek 2)



Obrázek 2 Organizační struktura personálního oddělení (vlastní zpracování)

Rozdělení kompetencí a činností jednotlivých zaměstnanců personálního oddělení:

Personalisté

- nabírají nové zaměstnance,
- vypisují výběrová řízení, inzerují volná pracovní místa,
- vybírají vhodné kandidáty,
- vedou pohovory a vyhotovují nabídky vybraným kandidátům,
- připravují potřebné smlouvy.

Mzdové účetní

- zpracovávají mzdy zaměstnancům,
- zpracovávají roční zúčtování daní, dávky nemocenského pojištění,
- vedou mzdovou evidenci a vystavují potřebné doklady.

Vzdělávací pracovníci

- sbírají požadavky zaměstnanců na základě každoročních diskuzí těchto zaměstnanců se svými nadřízenými o jejich potřebách a požadavcích v oblasti vzdělávání,
- sbírají tyto požadavky a tvoří z nich souhrn neboli tzv. katalog, který vyznačuje, kolik lidí má o jaký kurz zájem,
- zajišťují certifikace - pracovníci na pozici operátora potřebují určité „certifikace“, což jsou různá školení zakončená zkouškou. Tato certifikace má platnost pouze 1 rok, a proto ji musí všichni operátoři každoročně obnovovat.

Pracovník PR

- má na starost vztahy s veřejností,
- komunikuje uvnitř podniku,
- spravuje webové stránky a připravuje firemní časopis,
- pořádá aktivity se zaměstnanci (např. schůze s vedením),
- odpovídá na dotazy zaměstnanců - k tomu slouží schránka určená pro tyto dotazy a odpovědi na ně jsou zveřejněny na internetových stránkách.

Podpůrce systémů

- zabývá se korporátním systémem, který eviduje údaje o zaměstnancích a také jejich docházku,
- jednotlivá data porovnává a pracuje s nimi.

Odborník na benefity

- eviduje a monitoruje benefity pro zaměstnance, mezi které patří kratší pracovní doba 37,5 hod. týdně, volná pracovní doba, podpora ubytování (příspěvky na bydlení, výhodnější úvěry na bydlení u vybraných bank), zvýhodněné telefonní tarify, doplatky na půjčky, penzijní připojištění, životní pojištění apod.

Ředitel personálního oddělení

- kontroluje dodržování směrnic a pravidel,
- komunikuje se zaměstnanci, managementem i zahraničními personalisty,
- je nápomocen pracovníkům personálního oddělení,
- má pravomoc podepisovat personálně-právní náležitosti a schvaluje přijímání a propouštění zaměstnanců.

Ztížené pracovní prostředí

Ve firmě je na některých pracovištích ztížené prostředí. Mezi faktory ztíženého pracovního prostředí patří:

- *Hluk*, proti kterému jsou zapotřebí ušní zátky, nebo protihlukové helmy
- *Zraková zátěž*, která musí být z bezpečnostních důvodů přerušována přestávkami v trvání 5-10 min po každých 2 hodinách nepřetržité práce (zejména u operátorů výstupní kontroly, operátorů kontroly leptání po metalizaci, operátorů pro kontrolu spalování a operátorů kontroly). Pro ochranu očí se používají zejména ochranné brýle proti záření, ochranné obličejové štíty, apod.
- *Psychická zátěž*, která je spojena s nároky na soustředění, s prací vykonávanou v nuceném tempu, spojenou s monotónností a s prací vykonávanou v nepřetržitém pracovním režimu a také v nočních směnách.
- *Lokální svalová zátěž* je zátěž malých svalových skupin při výkonu práce končetinami (operátor vizuální kontroly)
- *Pracovní ovzduší* – prašnost, vzdušnost apod. (operátoři)
- *Elektromagnetické pole* (servis popisovačky).

Na základě těchto faktorů ztíženého pracovního prostředí musí zaměstnanci, kteří provádí práci v tomto prostředí, projít několika lékařskými prohlídkami, kde se sleduje jednak zrak pracovníků a také různé alergie.

6 SYSTÉM PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S.R.O.

V této kapitole budou postupně popsány jednotlivé procesy přijímání zaměstnanců, tj. získávání, výběr a samotné přijímání a adaptace. Tento proces je popsán na základě informací od zaměstnanců personálního oddělení a vnitropodnikových podkladů.

Plánování nových zaměstnanců probíhá na základě požadavků jednotlivých úseků. Každý úsek informuje personální oddělení o tom, kolik a jakých pracovníků potřebují jednak telefonem a jednak přes program People Fluent. Tento program funguje tak, že vedoucí úseků hned při zjištění potřeby nového pracovníka do tohoto programu zadají, jaká pozice je volná a její detailní popis. Dále se do programu zadává, proč pozice vzniká, kolik by měly být náklady na uchazeče, jaké jsou požadavky na uchazeče, preferovaná úroveň vzdělání, kdy by měl nastoupit apod. Personalista potom vyhledá uchazeče, proběhne pohovor a na základě něj přijme toho nejvhodnějšího, který odpovídá zadaným požadavkům (po konzultaci s vedoucími jednotlivých úseků).

6.1 Proces získávání zaměstnanců

Firma získává zaměstnance z vnitřních i vnějších zdrojů. Mezi prostředky, pomocí kterých získává pracovníky, patří inzeráty na internetu i v novinách, webová stránka firmy, personální agentury.

6.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Společnost vždy dává přednost obsazováním pozic svými bývalými zaměstnanci, kteří byli propuštěni kvůli poklesu odbytu nebo kteří odešli na mateřskou dovolenou. Má to spoustu výhod. Uchazeči již firmu znají, jsou zbláhli v oboru a alespoň základně zaškoleni – což znamená úsporu nákladů na zaškolení. Dále je výhodou to, že firma zná především je – může se na ně spolehnout apod. Některé pozice, zejména do výroby, jsou obsazovány pouze z interních zdrojů. Zaměstnanci jsou o volných pracovních pozicích informováni pomocí firemní nástěnky či intranetu.

Při získávání z vnějších zdrojů dává firma přednost především absolventům vysokých škol se zaměřením v oboru, a to do oblasti designu, kde působí 95 % absolventů nebo do oblasti financí či účetnictví. Nízký počet absolventů je pouze ve výrobě – 15 %, jelikož zejména tam probíhá při nabídce nových pracovních míst výběr ze stávajících zaměstnanců.

Z vnějších zdrojů společnost získává zaměstnance pomocí:

- INZERÁTŮ (inzeráty v novinách nebo na internetových serverech) - mezi používané internetové stránky patří

- jobs.cz,

- prace.cz,

- profesia.cz.

Mezi inzertní noviny patří Anna nebo Rozina. Do těchto novin dávají inzeráty pouze při obsazování pozic dělníka nebo technika. K pozicím v administrativě a IT se využívají spíše inzeráty přes internet. Do velkých novin a časopisů se firmě nevyplácí inzeráty dávat, protože mají malou návratnost.

Náklady na inzeráty

Tab. 3 Náklady na inzerci na webových stránkách (vlastní zpracování)

WEBOVÁ STRÁNKA	INZERÁT	CENA	DĚLKA VYSTAVENÍ
Jobs.cz	Standard	7 900 Kč	1 měsíc
Prace.cz		3 500 Kč	
Profesia.cz		1800 Kč	

Počet lidí reagujících na inzerát závisí na typu pozice. Nedávno firma vyhlásila volnou pozici na místo účetní na stránkách jobs.cz a prace.cz. Náklady na standardní inzerci tedy byly $7\,900 + 3\,500 = 11\,400$ Kč. Na inzerát reagovalo 70 uchazeček, na pohovor bylo ale přizváno pouze 30.

Od srpna 2011 má firma vyhlášenou volnou pozici na místo design inženýra, která se dosud neobsadila, protože se zatím přihlásilo pouze 5 nevyhovujících uchazečů. Náklady na inzerci pro tuto pozici budou určitě větší, vzhledem k tomu, že pozice je již dlouho neobsazená, a proto délka vystavení inzerátu bude delší než standardně 1 měsíc.

Obecně se náklady na obsazení jedné pozice pomocí inzerátů pohybují od 3000 – 60 000 Kč.

- PERSONÁLNÍCH AGENTUR – firma spolupracuje asi s desítkami agenturami, které jsou z regionu.
- WEBOVÁ STRÁNKA FIRMY (www.onsemi.com) - zde jsou zveřejněná aktuálně otevřená pracovní místa. Tyto stránky také zveřejňují hlavní úkoly a požadavky na jednotlivé pozice a dokonce uvádí volné pozice vhodné pro absolventy a studenty.
- BILLBOARDOVÁ KAMPAŇ – je využívána výjimečně, ale také. Náklady na billboard se pohybují kolem 6 000 Kč.
- PAY PER CLICK – pokud někdo zadá do vyhledávače klíčové slovo, např. „volné pracovní pozice“, tak se mezi prvními výsledky vyhledávání zobrazí webová stránka firmy a její nabídka volných pracovních míst. Firma tak platí reklamnímu systému určitou částku, pokaždé když někdo klikne na její inzerát.

Assessment centra nebo psychodiagnostiku nepoužívá, protože je to poměrně drahé a hlavně náročné na čas. Metodu AC tato firma využila pouze jednou a neměla s tím dobré zkušenosti.

6.2 Výběr zaměstnanců

HR provede na základě došlých kontaktních informací prvotní selekci uchazečů o práci ve společnosti a pozve vybrané kandidáty k výběrovému řízení.

ON Semiconductor vybírá zaměstnance z vnějších zdrojů na základě strukturovaného životopisu v českém i anglickém jazyce. Poslední dobou už životopisy chodí pouze elektronicky, poštou málokdy. Motivační dopis není povinností, ale občas jej nějaký uchazeč zašle. Dotazníky jsou používány jen při výběru jednoho typu pozice (konkrétně „operátoři“) a mají formu registračních formulářů. Nejpozději do čtrnácti dnů po obdržení životopisů se personální oddělení ozve jednotlivým uchazečům. Těm, kteří byli vybráni k pohovoru, zašle termín pohovoru. Výběr z vnitřních zdrojů probíhá obdobně.

Požadavky na jednotlivé pracovní pozice

Operátoři (pracovníci ve výrobě) - minimálně základní vzdělání. Středoškolské vzdělání nebo vyučení je výhodou. Základní vzdělání stačí, protože všichni operátoři musí stejně projít vstupními školeními a získat potřebné certifikace.

Mistři - jsou většinou povýšení bývalí operátoři, takže požadavek na vzdělání je stejný. Mezi další požadavky patří dobrá komunikace, organizovanost práce, zkušenost, znalost procesů.

Servis – preferuje se středoškolské vzdělání, především vyučení v oboru elektro

Administrativní pracovníci – záleží na pozici, většinou středoškolské ale i vysokoškolské vzdělání příbuzného oboru vykonávané práce.

6.2.1 Průběh pohovoru

Samotný pohovor má dvě části.

První částí se většinou ujímá personalista (někdy i s personálním ředitelem), který uchazeči představí v prvních deseti minutách nabízenou pozici, požadavky na ni, dále firmu a popřípadě zaměstnanecké podmínky.

Uchazeč shrne svůj životopis, nastíní vedoucímu pohovoru, jak si představuje náplň své práce, jaké přínosy a zkušenosti očekává od nabízené pozice, jaký očekává plat apod..

Poté personalista kandidátovi klade zčásti předem připravené otázky a zčásti se dotazuje spontánně. Snaží se dodržet stejný počet jak uzavřených tak i otevřených otázek. Seznam otázek k pohovoru personalista nemá k dispozici, protože tyto otázky má již předem promyšlené v hlavě a většinou se při každém pohovoru opakují. Formulář na poznámky během pohovoru také nemá k dispozici, případné poznámky si píše přímo do životopisu.

Dále probíhá samotné ústní zkoušení anglického jazyka, které trvá přibližně 60 minut. Tuhle zkouškou prochází každý uchazeč na jakoukoli pozici s výjimkou operátorů. Těžkost této zkoušky spočívá na základě typu pozice. U specializovaných pozic probíhají i písemné testy z cizího jazyka. Dále probíhají testy zručnosti, písemné odborné testy – záleží na typu pozice.

Druhá část pohovoru závisí také na typu pozice. Druhé části pohovoru se účastí nejen personalista a manažer, ale také vedoucí příslušného oddělení, pro které se hledá nový pracovník.

Obě části pohovoru probíhají v jeden den. Personalista konzultuje s techniky první část pohovoru, upozorňuje je na nedostatky i přínosy jednotlivých uchazečů na základě 1. části pohovoru. Za den stihnou projít pohovorem 1-2 kandidáti na konkrétní pozici. Výjimkou

jsou uchazeči na pozici operátorů. Výběr pracovníků na tuto pozici bude popsán níže v kapitole 6.5.

6.2.2 Rozhodnutí a vyrozumění uchazečů

Personální oddělení zašle kandidátům nejpozději do čtrnácti dnů odpověď. Když uchazeč uspěje a firma si je jistá, tak dostane nabídku. Pokud si ještě firma pořád není jistá a rozhoduje se, tak uchazeč musí projít užším výběrem a absolvuje test Thomas International – testy způsobilosti kandidáta. Je to série 24 otázek s možností výběru odpovědí. Vyplnění zabere obvykle 7-8 minut.

Těm kandidátům, kteří u pohovoru neuspějí, zašle personální oddělení e-mail, popř. někdy i dopis. Těm, kteří uspějí, je to oznámeno telefonicky a nabídka zaslána e-mailem.

6.3 Příjem zaměstnanců a období adaptace

Když firma vybere z několika kandidátů toho nejvhodnějšího, následuje sepsání pracovní smlouvy, tříměsíční zkušební doba a taktéž tříměsíční adaptační plán.

Pracovní smlouva

Pracovní smlouvu, jejíž vzor je uveden v příloze (Příloha P I), sepisuje zaměstnanec první den nástupu do nové práce. Smlouva obsahuje jeho jméno, datum narození, adresu trvalého bydliště, název pracovní pozice, datum nástupu do práce, jméno vedoucího a náleží k ní také mzdová smlouva, kde je určena výše mzdy.

Zároveň se smlouvou je založen osobní spis zaměstnance, který obsahuje životopis, lékařský posudek o zdravotní způsobilosti, průkazku pojištěnce, doklad o absolvování školení, dohodu o hmotné odpovědnosti (platí pro pokladní a pracovníky obchodního oddělení), pracovní náplň, fotokopie dokladu o vzdělání, přehled o odborné praxi zaměstnance, zápočtový list nebo potvrzení okresní správy sociálního zabezpečení u osob samostatně výdělečně činných.

První den nástupu do zaměstnání musí pracovník přinést zápočtový list, jehož součástí jsou údaje o jeho předchozím zaměstnání, druhu konané práce, dosaženém vzdělání a údaje o odpracované době, srážkách ze mzdy apod.

Každý zaměstnanec musí projít vstupní lékařskou prohlídkou. Zejména pracovníci ve výrobě a na pozicích podle zákona absolvují každoroční prohlídky způsobilosti k výkonu práce. V případě přeřazení zaměstnance na jinou pozici se personalista ujistí o druhu lékař-

ské prohlídky a v případě nedostatečnosti je provedena další prohlídka podle druhu vykonávané práce. Lékařskou prohlídku hradí zaměstnancům zaměstnavatel a provádí ji lékař spolupracující s firmou.

6.4 Adaptace zaměstnance

Jak již bylo zmíněno, novému zaměstnanci přísluší tříměsíční adaptační plán sestavený dle pozice. Noví zaměstnanci mají rozepsané, co všechno mají splnit a také mají uvedeného pracovníka firmy, u kterého to mají plnit. Personální oddělení má na starost informování nováčka o firmě, mzdě a pracovním kolektivu. Vedoucí pracovník, popř. přímý nadřízený už ho plně seznamuje s kolegy, s pracovištěm a s náplní práce. Na konci každého měsíce nový pracovník posílá zpětnou vazbu, tedy konzultuje své začlenění se svým vedoucím, který na základě uskutečněného rozhovoru informuje personální oddělení o průběhu adaptace. Přesněji řečeno, kolik toho nový pracovník stihl udělat, jak se mu to dařilo, jak se mu líbí ve firmě, co se mu nelíbí, co se potřebuje doučit, jak dělníci zvládají noční směny apod.

Před koncem tohoto tříměsíčního období proběhne hodnocení zaměstnance na základě dotazníku (viz příloha P II). Samozřejmě i zaměstnanec hodnotí, jak je spokojený se svým pracovním místem na základě tzv. hodnocení zaškolovacího plánu novým pracovníkem, které má dva cíle. Má jednak zjistit do jaké míry plní pracovník zadané úkoly a za druhé s jeho pomocí zjistit, co by se ještě dalo zlepšit, dělat lépe, co se mu líbí a nelíbí, jaké jsou jeho dojmy z pracoviště, jeho postřehy, dojmy a případně další poznámky. Podle jeho šikovnosti a výkonu může být upravena i mzda. Díky tomuto dotazníku se firma snaží zlepšit interní komunikaci založenou na upřímné otevřenosti a zpětné vazbě. Dané hodnocení pracovník odevzdá svému nadřízenému a také na personální oddělení.

Firma nijak nerozlišuje pracovní a sociální adaptaci. Pracovník se sociálně adaptuje v průběhu své pracovní činnosti.

6.4.1 Zaškolování zaměstnance

Zaškolování je součástí procesu adaptace a probíhá na školícím oddělení v den nástupu do práce. Zaškolení mají na starosti zaměstnanci vzdělávacího střediska a bezpečnostní technici. Zaškolovací plán a délka vstupního školení samozřejmě závisí na typu pozice – např. operátoři mají standardizovaný plán a jiné pozice ho mají individuální.

Zaměstnanec obdrží tzv. „Příručku pro zaměstnance“, která obsahuje:

- informace o firmě (historie, politika jakosti, klíčové hodnoty, atd.),
- bezpečnost práce (postup při pracovním úrazu, zdravotní péče),
- pracovní doba (evidence pracovní doby, přestávky v práci, kouření, placené volno, pracovní neschopnost),
- mzdové podmínky (zaměstnanecké výhody, plat),
- vzdělávání, stravování,
- zásady ohledně případného ukončení pracovního poměru,
- zásady pro procházení přes vrátnici,
- důležitá telefonní čísla (policie, hasiči, záchranná služba, číslo na personální úsek, mzdovou účetárnu, recepci, vrátnici, bezpečnostního technika, sekretariát).

Školící plán dělníků se skládá z těchto částí: (jak vyplývá z prezentace v Powerpointu obdržené e-mailem)

- a) Bezpečnostní výcvik, který trvá půl dne (bezpečnost práce, požární ochrana, ekologické aspekty, manipulace s chemikáliemi)
- b) Obecná orientace, kterou má na starosti personální oddělení a trvá také půl dne (firemní přehled produktů, profil organizace, pracovní a mzdové předpisy, kolektivní smlouvy, firemní kultura, kodex chování, certifikační program, sociální program)
- c) Obecně odborná příprava, která má teoretickou část (1/2 dne) a praktickou část (1/2 dne).

Každý zaměstnanec musí projít lékařskou prohlídkou a vyšetřeními předepsanými u rizikových prací. Patří zde kompletní fyzikální vyšetření - vyšetření zraku, sluchu, kůže. Dále vyšetření anamnézy – osobní, rodinná, pracovní, alergická a základní vyšetření moče.

6.5 Proces výběru pracovníků na pozici ve výrobě

Pracovníci do výroby se účastní pouze jednokolového pohovoru. Nejdříve se do jedné místnosti pozve 10 z 20 uchazečů, kteří projdou testem zručnosti a odborným písemným testem. Kandidátům je navrženo, aby ti, kteří mají podezření na horší zrak či třes rukou, se seskupili do jedné skupiny, která začne testem zraku a manipulací s deskami. Poté až jde druhá skupina, která nejdříve absolvuje osobnostní test.

Test zručnosti

Vzhledem k pozicím ve výrobě se často stávalo, že nově přijatí pracovníci byli hned ze začátku zklamáni svou pracovní náplní, která je buď neuspokojovala, nebo ji nebyli schopni zvládat. Proto firma zavedla test zručnosti, kterým se rozumí praxe, kdy uchazeči jsou celou dobu průběhu pohovoru oblečeni do pracovního oděvu a také si v něm pár hodin zkouší praktikovat svou budoucí náplň práce. Také uchazeči si vyzkouší, jestli jsou ochotni vykonávat tuto činnost, aby se předešlo kdysi již bývalým problémům s odchodem nově přijatých zaměstnanců. V tuto dobu na ně dohlíží mistr a hodnotí, zdali jsou schopni tuto práci vykonávat či ne. Tohle hodnocení zaznamenávají do hodnotících formulářů v části „Poznámky“ si můžou hodnotitelé sdělit své osobní dojmy z uchazeče, postřehy, doporučení apod. V případě, že uchazeč není v některém z následujících činností úspěšný, nepokračuje již nadále ve výběrovém řízení.

Uchazeči, kteří úspěšně absolvovali předchozí kola výběrového řízení, jsou pozváni na osobní pohovor, který probíhá tentýž den v odpoledních hodinách s personalistou a dvěma nebo třemi mistry v předem stanovený čas pro každého uchazeče (zhruba 10-15 minut). Uchazeči jsou k pohovoru zváni postupně, (kritériem je jejich bydliště, tzn., uchazeči z větší dálky jsou zváni na dřívější hodinu než lidé místní).

Kandidáti se o výsledku přijímacího řízení dozvědí někdy na druhý den, nejpozději však do 1 týdne. V případě přijetí budou vyzváni, aby se 1 týden před nástupem do práce dostavili na personální úsek, kde obdrží formulář k lékařské prohlídce a doplňující informace k nástupu.

6.6 Rozhovory se zaměstnanci

Na základě analýzy procesu přijímání zaměstnanců ve firmě proběhly i rozhovory s novými zaměstnanci, kdy cílem bylo zjistit jejich pohled na proces výběrového řízení ve firmě. V rozhovorech byly hledány odpovědi na 4 výzkumné otázky:

- Byli zaměstnanci dostatečně informováni?
- Jsou zaměstnanci spokojeni s průběhem výběrového řízení?
- Jak jsou zaměstnanci spokojeni s průběhem jejich přijímání do firmy?
- Jak zaměstnanci hodnotí adaptační období?

Rozhovory proběhly v měsíci březnu přímo na pracovišti zaměstnanců. Tato část průběhu procesu přijímání zaměstnanců je popsána na základě výpovědí respondentů (pracovníků

ve firmě), které byly zaznamenávány psaným textem do notebooku v průběhu rozhovoru. Pracovníkům bylo položeno celkem 17 otevřených otázek (viz příloha P III).

K analýze těchto rozhovorů byly použity následující metody:

- Metoda výčtu (jejím prostřednictvím je vyjádřena vlastnost určitého jevu, která se týká např. toho, jak často se daný jev vyskytl či v jakém poměru výskytu byl k jinému jevu),
- Metoda zachycení vzorců (v datech se vyhledávají určité opakující se vzorce a ty se zaznamenávají),
- Metoda vytváření trsů (slouží k seskupení určitých výroků do skupin, které by měly vznikat na základě vzájemné podobnosti mezi identifikovanými jednotkami).

Rozhovory proběhly s desíti zaměstnanci, kteří jsou ve firmě maximálně 2,5 roku. Tito respondenti byli vybíráni personalistkou. Dotazování tedy byli:

2 dělníci – pracují s výrobním zařízením a s nástroji, provádí konečnou výrobu produktů,

2 zaměstnankyně z finančního útvaru (účetnictví) – zastávají různé účetní operace, závazky, pohledávky, navádění faktur a cestovních dokladů, závěrkové operace atd.,

2 technici- mají na starost montáž, provoz a údržba výrobních zařízení, náhradní díly, zaškolování,

4 zaměstnanci z IT – mají na starosti administraci operačního systému a veškerých databází ve firmě.

6.6.1 Výsledky a jejich interpretace

Dotazování zaměstnanci pracují ve firmě průměrně 18,1 měsíců. Pomocí metody výčtu se zjistilo, že nejvíce zaměstnanců se dozvědělo o volné pracovní pozici na internetu, a to zejména díky webové stránce jobs.cz. Informovanost o pracovních pozicích byla na dobré úrovni. Vždy to proběhlo tak, že zaslali životopis na personální oddělení, a to se jim 2 dny po uzávěrce ozvalo buď telefonicky, nebo e-mailem s pozváním na pohovor.

Téměř všichni zaměstnanci byli s průběhem pohovoru spokojeni. Délka pohovoru se samozřejmě lišila dle typů pozic, ale vždy se pohybovala kolem 1-2 hodin. Pohovory všech deseti respondentů trvaly v průměru 1,55 h. U pohovoru byl vždy přítomen někdo z personálního útvaru (většinou personalistka) buď hned v prvním, nebo až v druhém kole. Poté vedoucí daných útvarů a přímí nadřízení budoucích nováčků.

Průběh pohovoru se lišil na základě pozic. Většinou měli pohovory 2 kola, výjimkou byly pohovory u dělnických pozic. Prvního kola, které trvalo asi 1 h, se účastnili zejména vedoucí a přímí nadřízení. První kolo bylo vedeno z poloviny česky a z poloviny anglicky. U dělníků a techniků probíhalo především prakticky, jak je již popsáno výše v kapitole 6.5. Na druhý den, max. za 5 dní se personální oddělení ozvalo uchazeči a pozvalo ho na druhé kolo pohovoru. To probíhalo informačně s personalistkou. Ta uchazeči buď sdělila přímo na místě, zda ho přijímají, nebo se nejpozději za týden ozvala s odpovědí, což odpovídá informacím od personalistky.

IT pracovníci byli dotazováni zejména přes telefon, a to přímým nadřízeným z Ameriky (čímž proběhla i zkouška z anglického jazyka). Dále osobní pohovor s přímým nadřízeným ve firmě, vedoucím IT oddělení a personalistou v druhém kole. Pohovory byly vedeny ve formě dialogu a v přátelské atmosféře. Firma dala zaměstnancům prostor vyjádřit se k jejich podmínkám a otázkám.

O přijetí byli zaměstnanci seznámeni tedy většinou telefonicky. Pouze výjimečně to bylo přímo na pohovoru, a to když firma musela co nejrychleji obsadit pracovní místo, nebo neměla dostatek perspektivních uchazečů, z kterých by mohla vybírat.

Průběh přijetí do firmy respondenti hodnotí relativně kladně. Pracovní náplň jim byla vysvětlena dostatečně již na pohovoru, a to, co nebylo, si zkusili přímo při výkonu jejich práce. Ohledně informací o firmě jim bylo dáno dost různých brožurek a materiálů, a dostatek informací si mohli také vyhledat sami na internetu.

Období adaptace už tak kladně hodnoceno není. Většina respondentů je sice spíše spokojena s prvními měsíci při nástupu do nové práce, ale měli velký problém se zaučením. Hlavně účetní a IT pozice. I když personální oddělení tvrdí, že nováčci mají vždy sestavený adaptační plán, tak podle většiny zaměstnanců tento plán buď není dobrý, nebo nefunguje tak, jak by měl. Nováčci při nástupu do práce neměli žádného přímého patrona, který by jim v průběhu pracovního procesu byl nápomocen a věnoval se pouze jim. Zaučit se po většinu času museli sami. Prvních pár dní se jim věnovali přímí nadřízení, poté už měli spíše jenom možnost ptát se i svých kolegů, kteří ale také neměli čas a věnovali se své práci. Především u účetních je s tím velký problém, protože mají rozdělené jednotlivé pracovní náplně účetního oddělení a jsou zaučeny pouze pro to své a pracovní náplni svých kolegů nerozumí. Obdobně je to i s jejich vedoucí.

Základní vyhodnocení rozhovorů je uvedeno v příloze (Příloha P IV).

6.7 Rozhovor s manažerkou výroby

Rozhovor s manažerkou byl proveden za účelem srovnání pohledu zaměstnanců a jejich nadřízených na proces výběrového řízení a následného přijímání nováčků do firmy. Byly hledány odpovědi především na 3 výzkumné otázky:

- Jaký je průběh přijímacího pohovoru?
- Jak probíhá adaptace nového zaměstnance?
- Jaký má názor vedoucí výroby na fluktuaci zaměstnanců firmy?

Rozhovor probíhal v měsíci březnu na jejím pracovišti. Otázek bylo celkem 6 (viz příloha P V), byly pokládány osobně a odpovědi zaznamenávány tazatelem psaným textem do notebooku.

Vedoucí bývá přítomna u výběru operátorů do výroby společně s potencionálním přímým vedoucím těchto uchazečů s tím, že dotazování mají rozdělené zhruba půl na půl. Personalista u těchto pohovorů nebývá vůbec. Otázky si vždy před pohovorem připraví na papír, ale často se ptají i bez přípravy. Podle vedoucí výroby se asi před 5 lety systém výběrového řízení ve firmě změnil k lepšímu, a to tak, že uchazeči nyní mají možnost podívat se během pohovoru přímo do výroby, vyzkoušet si práci s materiálem, a jak už bylo popsáno, vyzkoušet si pracovní oděv. Jediný problém, který vedoucí výroby zpozorovala, jsou požadavky na uchazeče. Dá se říci, že požadavky na operátory jsou nízké. Operátoři pracují s počítači a anglickými texty, a proto by se měly zvýšit požadavky na lepší práci s počítačem a především by měli umět dobře anglicky. Dále by mělo být požadováno min. střední vzdělání. Důvod, proč se tyto požadavky nezvýší, je ten, že v daném regionu není až tak vysoce kvalifikovaná pracovní síla, a proto není moc z čeho vybírat. Ve výrobě je tudíž mnoho zaměstnanců se základní školou, ale najde se i pár absolventů vysokých škol. Zaměstnanci mají možnost se rekvalifikovat a zvýšit si svou základní úroveň anglického jazyka. Bohužel o to ale není moc zájem proto, že pracovníci mají pocit, že pro danou pozici nepotřebují zlepšovat své dovednosti.

U uchazečů na pozici operátora se sleduje především schopnost manipulovat s výrobky, které jsou křehké apod. přímo na pohovoru. Hned na začátku pohovoru se zjišťuje, zda ví uchazeč něco o firmě, nebo šel jen prostě „zkusit štěstí“. Dále se sleduje také chování uchazeče, zda by mohl zapadnout do kolektivu. To je důležité zejména proto, že ve výrobním oddělení je větší kolektiv žen, a tam dochází k častým neshodám a rozporům. Samozřejmě uchazeč musí umět pracovat na počítači a mít základní znalost angličtiny. Nejpod-

statnějším kritériem přijetí je již zmíněná manipulace s výrobky. Uchazeč se základní školou, ale se zručnější a lepší manipulací může mít přednost před uchazečem s vysokou školou, ale neschopností pracovat s danými výrobky.

Po procesu výběrového řízení a následném přijetí, čeká nového zaměstnance seznámení s firmou, její činností apod. To má na starosti personální oddělení. Výroba má tzv. tréninkové pracoviště. Nový zaměstnanec je tedy první týden pouze na tomto tréninkovém pracovišti, kde ho má na starosti trenérka. Zkouší si různé operace na různých strojích. Potom jde přímo do výroby, kde ho má na starosti tzv. garant, který je vybírán vedoucím úseku a odměňován svou základní mzdou, která je navýšena o příplatek. Tento garant se o něj stará zhruba 1 – 2 měsíce (podle šikovnosti nováčka) a zároveň jej připravuje na praktickou část potřebné certifikace, které musí operátor mít. Poté jdou ještě zpátky na tréninkové oddělení, kde je trenérka připraví na teoretickou část certifikace. Pokud garant schválí, že je již uchazeč připraven, pustí jej na zkoušku. Každá certifikace je na obsluhu určitého stroje. Jeden zaměstnanec má tedy v průměru až 5 certifikátů, které si musí každoročně obnovovat. Pokud na některém ze strojů nepracuje 3 měsíce a více, certifikace se stane neplatnou a musí být obnovena.

Výrobní oddělení je asi jediné, které má pro své nové zaměstnance stanoveny patrony.

Na konci adaptačního období tedy probíhá hodnocení nového zaměstnance. Výrobní oddělení se při tomto hodnocení zaměřuje především na to, jestli zná zaměstnanec všechny předpisy organizace na dané pracoviště, jestli umí na pracovišti manipulovat s pracovním zařízením a také jakým způsobem zapadl do kolektivu. Samozřejmě dají prostor i zaměstnanci vyjádřit se, jak se mu ve firmě líbí, jak je spokojen s pracovní náplní a s kolegy. Vrchní mistr a vrchní směnař navrhuje také zvýšení platu nového zaměstnance, ale pouze částkou max. 700 Kč, protože další návrh na zvýšení platu bývá po následujících 3 měsících (tedy celkově po šesti měsících). Takto na půl je to rozděleno, proto, aby byli zaměstnanci více motivováni podávat lepší výkony a zdokonalovat se.

Na tomto oddělení problém s fluktuací není skoro žádný. Jen ve výjimečných případech se stane, že zaměstnanec na konci adaptačního období vyjádří nesouhlas se svou prací a chce odejít. Vedoucí se s ním ale vždy snaží domluvit na případném převedení na jinou práci nebo jiné pracoviště, které by mu mohlo vyhovovat. Firma využívá plně zákona. Většinou uzavírá u všech zaměstnanců smlouvy na dobu určitou, které potom případně prodlouží.

Absence na výrobním oddělení za poslední rok velmi stoupla. Minulý rok byla 7 %, tento rok už je to až 12,5 %. Proto také budou v květnu a v červnu nabírání noví zaměstnanci. Ve výrobním oddělení bylo nedávno propuštěno 40 zaměstnanců z důvodu poklesu poptávky po produktech, ale protože firma věděla, že bude časem zase potřebovat nové, nabídla 23 z nich, že se můžou ve druhém kvartálu vrátit. Nyní se jim ozvala, a 17 z nich mělo zájem se vrátit. 6 potřebných pracovníků tedy bude firma získávat z vnějších zdrojů (především pomocí inzerátů). Momentálně má výroba 404 zaměstnanců.

Podle vedoucí výroby lidé odcházejí z firmy většinou proto, že se stěhují, nebo si najdou lepší práci, kde mají větší jistotu nebo vyšší plat. Některým zaměstnancům totiž nevyhovují noční směny, a pokud mají možnost pracovat někde na denní směně, dají tomu přednost.

Pokud má firma nadbytek zaměstnanců, snaží se to vždy udělat tak, aby nemusela propouštět. Proto i uzavírají smlouvy na dobu určitou. Dále snižují směnnost, nenabírají žádné další brigádníky. Nebo někteří pracovníci dostanou náhradní práci.

6.7.1 Vyjádření k výzkumným otázkám

Na základě rozhovorů je zřejmé, že proces přijímání zaměstnanců probíhá stejně, jako popisovala personalistka. Tento proces byl v posledních letech zlepšen, zejména pro výrobní oddělení. A to tak, že si uchazeči přímo v den pohovoru zkouší svůj pracovní oděv a pracovní náplň, aby se zjistilo, zda jsou ochotni tuto práci vůbec vykonávat. Tímto se předchází fluktuaci, která je ve výrobním oddělení minimální (max. do 4 %). Když už pracovníci odcházejí, tak je to nejspíš z důvodu nočních prací. Jak už bylo popsáno výše, při nespokojenosti pracovníka se výrobní oddělení vždy snaží najít jinou možnost, např. přeložit ho na jinou pracovní pozici. Pracovník tak bude dále zaměstnán a firma nepřijde o již zaučeného a zainteresovaného zaměstnance. Celý proces přijímání od inzerátu až po podepsání pracovní smlouvy hodnotí zaměstnanci velmi kladně. Informace o volné pracovní pozici byly zřejmé, a když ne, tak se daly snadno vyhledat. V průběhu pohovoru cítili přátelskou atmosféru a nebyla žádná otázka, která by je překvapila. Pohovory v této firmě tedy probíhají standardním způsobem.

Výrobní oddělení je jediné, které má velmi dobrý a jasný adaptační plán, kdy nový pracovník má jak trenéra tak přímého vedoucího, který se mu plně věnuje. Proto zde není problém se zaučením pracovníka tak, jako v ostatních odděleních (finance či IT). Zde je velký problém s obdobím adaptace, kdy skoro všichni pracovníci z těchto oddělení odpověděli, že největší problém při nástupu do zaměstnání měli se zaučením a zorientováním se.

7 SHRNUÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

Současný systém vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. lze hodnotit velmi pozitivně. Bylo ale identifikováno několik nedostatků, jejichž odstranění bude navrženo v následující kapitole.

Společnost má celkem 1032 zaměstnanců, z toho největší procento zaujímají dělníci neboli operátoři, kteří pracují na dvousměnný provoz (denní a noční směny). Proto byla tato kapitola 6 věnována především průběh výběrového řízení na pozici dělníka.

Personální oddělení firmy má celkem 14 zaměstnanců, což je celkovému počtu zaměstnanců adekvátní. Kladně lze hodnotit to, že personální útvar se nevěnuje pouze výběru a přijímání pracovníků, ale také jejich odměňováním a pořádáním různých společenských a sportovních akcí pro zaměstnance.

Personální oddělení vybírá pracovníky především z vnitřních zdrojů a až poté z těch vnějších. To je velmi dobré, protože si tak firma vytváří větší důvěru ve své zaměstnance a lépe je tak motivuje. Menší nedostatek v procesu výběru je způsob inzerování. Protože firma má občas problémy s obsazováním některých pozic, měla by se určitě zaměřit i na širší okruh a ne pouze na své okolí. Tento nedostatek bude ostatně řešen v další kapitole.

Společnost vybírá své uchazeče na základě životopisu, popř. dotazníku a poté následuje pohovor, což je běžný proces ve většině firem. Nevyužívá outsourcingu ani podobných metod, protože je to pro firmu zbytečně drahé a efektivnost těchto metod výběru se jí neosvědčila. Pohovor má většinou 2 - 3 kola. U operátorů je to pouze jedno kolo. Těchto kol se účastní jak personalista, tak přímí nadřízený a vedoucí daných úseků. Při výběru zaměstnanců klade důraz především na angličtinu, protože všechny materiály ve firmě, komunikace s vyšším vedením, apod. probíhá v anglickém jazyce. Proto bývá pohovor veden z poloviny v českém a z poloviny v anglickém jazyce. Operátoři také podstupují praktickou část zkoušky.

Když je vybrán ten nejlepší uchazeč, tak musí před nástupem do zaměstnání projít lékařskou prohlídkou. Typ lékařské prohlídky je dán dle typu pozice. Na dělníky jsou kladeny největší požadavky ohledně prohlídek. Ti si také musí před nástupem do zaměstnání udělat certifikace na jednotlivá pracovní zařízení, s kterými budou pracovat.

Při nástupu do práce podepíše zaměstnanec pracovní smlouvu a začne mu tříměsíční zkušební doba a také adaptační období. Adaptační období v této firmě není už tak pozitivní,

jako ostatní procesy. Při nástupu do zaměstnání má pracovník adaptační plán, probíhá školení a ujímá se ho jeho přímý nadřízený, popř. kolegové. Ale většinu času se musí učit sám, protože spolupracovníci ani vedoucí nemají dostatek času neustále se mu věnovat, kontrolovat ho a účastnit se jeho práce. Tento problém se ale netýká výrobního oddělení, tedy operátorů. (viz popsáno v kapitole 6.7).

V následující tabulce (Tab. 4) jsou uvedeny přednosti a nedostatky procesu přijímání zaměstnanců ve firmě ON Semiconductor.

Tab. 4 Přednosti a nedostatky systému přijímání zaměstnanců ve firmě ON Semiconductor (vlastní zpracování)

PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Výběr pracovníků z vnitřních zdrojů	Problémy s obsazováním některých pozic
Přehledný program People Fluent	Zaměření inzerce pouze na úzký okruh webových stránek
Přátelská atmosféra v průběhu pohovorů	Personalistka nemá formulář na poznámky během pohovoru
Krátká doba mezi pohovory a vyrozuměním uchazečů	Nedostatečné zaučení pracovníků (chybí patron)

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI ON SEMICONDUCTOR, CZECH REPUBLIC, S.R.O.

Na základě analýzy současného systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců do firmy a také prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno pár nedostatků. V této části jsou navržena některá doporučení, která by mohla pomoci zlepšit systém přijímání zaměstnanců ve firmě.

8.1 Inzerce volných pracovních pozic

Jak již bylo zmíněno, firma inzeruje volné pracovní pozice především na internetové stránce jobs.cz, která má sice vysokou návštěvnost, ale je poměrně drahá. Dále v inzertních novinách Anna a Rozina, které jsou vydávány pouze v blízkém okolí. Vzhledem k tomu, že firma má problémy s obsazováním některých pozic, měla by rozšířit okruh své inzerce i na jiné internetové portály a do jiného tisku.

8.1.1 Inzerce volných pracovních pozic na internetovém portálu

Mezi další možnosti inzerce na internetových stránkách patří např. **www.sprace.cz**. Tato stránka má poměrně vysokou návštěvnost, protože je spojena s českým internetovým portálem **www.seznam.cz**, který patří mezi nejznámější a nejnavštěvovanější vyhledávače.

Náklady na inzerci na uvedených internetových stránkách jsou uvedeny v tabulce (Tab. 6).

Tab. 5 Náklady na inzerát (www.sprace.cz)

Inzerát	Cena za kus	Délka zveřejnění inzerátu
Standard	3 500 Kč	1 měsíc

Tento portál poskytuje také zvýhodněnou inzerci na základě různých balíčků. Těchto balíčků je určitě výhodné využít, pokud firma v určité době nabízí více volných pozic a podle počtu těchto pozic zvolit jeden z nich. Navíc při jejich koupi firma dostane zdarma zacílení každé pracovní nabídky až do 3 profesních oborů, zveřejnění loga firmy, možnost inzerát editovat, přístup do statistického vyhodnocení úspěšnosti inzerátu a automatickou archivaci inzerátu na dobu 3 měsíců, po skončení doby zveřejnění. Nevýhodou těchto balíčků je ale

zbytečná platnost inzerátu, protože se málokdy stane, že volná pozice není celý rok obsazená.

Tyto balíčky a jejich výhody jsou uvedeny v tabulce (Tab. 7).

Tab. 6 Zvýhodněná inzerce v balíčcích (www.sprace.cz)

Název balíčku	Limit inzerátů	Platnost inzerátu	Cena za kus	Cena celkem
START	3 inzeráty	1 rok	3 334 Kč	10 000 Kč
MINI	5 inzerátů	1 rok	3 000 Kč	15 000 Kč
MEDIUM	10 inzerátů	1 rok	2 000 Kč	20 000 Kč
ROK 12	12 inzerátů	1 rok	1 834 Kč	22 000 Kč
OPTIMUM	20 inzerátů	1 rok	1 250 Kč	25 000 Kč

8.2 Formuláře pro záznamy o průběhu výběrového řízení

Na každou pozici probíhá výběrové řízení jinak a zdá se, že jeho proces byl v poslední době zlepšen. Přesto bych personalistce doporučila tzv. *formulář na poznámky*, které by si dělala v průběhu přijímacího řízení. Tento formulář je uveden v příloze (Příloha P VI). Sloužil by jako podklad pro závěrečné hodnocení celkového výběrového procesu. Také vedoucí nebo přímí nadřízení, kteří vedou další kolo pohovoru, by tento formulář měli mít. Oba vedoucí subjekty pak budou mít lepší přehled o silných a slabých stránkách uchazeče, o tom co bylo dobře a co bylo špatně. Formulář bude obsahovat kolonky, které se budou týkat jednotlivých částí pohovoru. Oba tyto na sobě nezávislé formuláře se na konci výběrového řízení vyhodnotí a pomohou vybrat toho nejlepšího kandidáta.

8.3 Zavedení rotace práce

I když firma již zkoušela job rotation (výměna pracovních pozic) a nebyla s tím spokojena, přesto by bylo dobré zkusit tuto metodu vzdělávání znovu, ale jiným způsobem.

Rotace práce má spoustu výhod. Nové prostředí a zkušenosti mohou pracovníky stimulovat a přispět k tomu, že se na svou práci začnou dívat v širším slova smyslu a z jiného úhlu pohledu. Samozřejmě se tímto způsobem rozvíjí jejich profesní schopnosti a mají možnost

potkat se s jinými osobnostmi, názory i metodami. Mezi další výhody rotace práce patří také předcházení odchodů pracovníků v důsledku jednotvárné práce a stereotypu. Z počátku může tato metoda samozřejmě snižovat produktivitu, ale až si člověk osvojí profesi, produktivita i motivace se zvýší a rozvine se také zastupitelnost.

Vzhledem k tomu, že společnost má sídlo v Arizoně, tedy v zahraničí, bylo by velmi efektivní vyzkoušet působení zaměstnanců mimo Českou republiku. Pro společnost by to mělo velkou kariérní výhodu. Šlo by o dočasné působení zaměstnanců v zahraničí na stejných či jiných pozicích, a to na dobu od tří měsíců do dvou let.

8.4 Stanovení patrona pro nové pracovníky

Jako největší problém v procesu výběrového řízení ve firmě je vnímáno to, že noví pracovníci při zaučení nemají přímého patrona (mimo výrobu, kde to funguje), který by se o ně v prvních třech měsících (období adaptace) staral a pomáhal jim. Z rozhovorů se zaměstnanci je zřejmé, že největší problém měli se zaučením. Zaučit je měl přímý vedoucí, ale nemohl se jim věnovat celou dobu, protože měl i svoji práci. Většinu věcí se tudíž museli naučit sami, popřípadě ve spolupráci s kolegy.

Rozhodně by firma měla mít k dispozici takové zaměstnance (garanty), kteří budou zaškoleni na to, aby jejich úlohou bylo zaučování nově přicházejících tak, že se jim budou plně a individuálně věnovat.

Tito garanti by měli být ve firmě minimálně 2 roky a maximálně 6 let. Takoví pracovníci mají dostatek zkušeností, dostatečné informace o fungování společnosti, ale také si ještě pamatují své pocity z příchodu do tohoto zaměstnání. Měli by mít především logické myšlení, intuici, analytickou schopnost, kreativní myšlení, hodnotící schopnost a také by měli být empatičtí (schopnost vcítit se do role druhého) a komunikativní. Tito patroni by měli být odměňováni vedle své základní mzdy určitou finanční odměnou, kterou dostanou v případě, že nový pracovník pod jeho vedením úspěšně ukončí adaptační proces. Výše této odměny by měla mít pevný základ. K této odměně by měl dále patřit dodatek, odvíjející se od dotazníku, který by byl poskytnut novému zaměstnanci na konci adaptačního období. Návrh dotazníku je uveden v příloze (Příloha P VII). V tomto dotazníku zaměstnanec bude zaškrťovat odpovědi v kategorii „nedostatečné, uspokojivé, dobré, velmi dobré, vynikající“ na tyto otázky:

- Věnoval Vám patron dostatek pozornosti?
- Odpovídal na Vaše dotazy jasně?
- Jakým způsobem Vás seznámil s kolegy?
- Jak vnímáte jeho chování vůči Vám?
- Jaké má patron komunikativní dovednosti?

Aby tedy nový pracovník zakončil úspěšně své adaptační období, tak by patron měl plnit svou úlohu jak po formální tak neformální stránce. **Formální úlohou** garanta je zaučení nově přicházejícího, seznámení jej s jeho pracovní náplní a postupy. **Neformální úlohou** je začlenění nováčka do pracovního kolektivu. Tedy seznámení jej s kolegy, prolomení ledů v oblasti komunikace, atd. Velkou výhodou pro úspěšnou adaptaci při začlenění do kolektivu je také organizace uvítacího večírku nebo různé sportovní a jiné akce mimo pracoviště.

8.5 Využití sociální sítě Facebook

Jelikož společnost pracuje se vzdělávacími institucemi a zaměstnává především absolventy škol nebo studenty na brigády, bylo by pro ni výhodné prezentovat se i na sociálních sítích v českém jazyce se sídlem v České republice. Tato sociální síť (facebook.com) je v dnešní době populární zvláště mezi těmito mladými lidmi.

Na těchto stránkách je možné založit skupinu, kde by firma zveřejňovala veškeré aktuality, fotografie, nabízená volná pracovní místa apod. Vlastně to, co zveřejňuje na svých webových stránkách. Firma tak může sledovat počet návštěvníků, kteří mohou do dané skupiny psát své připomínky a komentáře a poskytovat tak firmě zpětnou vazbu. Náklady na založení této skupiny nejsou žádné a společnost by se tím velmi zviditelnila zvláště pro ty, kteří o ní nikdy neslyšeli. Vytvoření grafické podoby tohoto profilu by měli na starost IT pracovníci, kteří by dostali bonusovou odměnu.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů utváří každou firmu. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců jsou klíčové činnosti v podniku, protože kvalitní zaměstnanci, kteří odvádí kvalitní práci, přispívají k úspěšnosti a výkonnosti podniku.

V teoretické části byly popsány teoretické poznatky spojené se systémem získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Tyto poznatky byly uplatněny v praktické části.

V praktické části byl analyzován systém získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve firmě ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o.

Na základě šetření proběhly rozhovory s deseti zaměstnanci, kteří jsou ve firmě maximálně 2,5 roku, ohledně průběhu výběrového řízení. Otázky byly zaměřeny na jejich spokojenost s inzercí volné pracovní pozice, s průběhem pohovoru, s jejich přijetím do firmy a s adaptačním obdobím.

V poslední části bakalářské práce jsou popsány návrhy a doporučení. Tato část byla vypracována na základě zjištěných nedostatků v systému přijímání zaměstnanců ve firmě ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o., které vyplynuly z analýzy tohoto systému a z výsledků rozhovorů se zaměstnanci.

Navrhnuo bylo rozšíření inzercí na webových portálech, zejména www.sprace.cz, dále byl navrhnout formulář, který by sloužil k zápisu poznámek o průběhu přijímacího řízení (pohovoru), potom také zavedení rotace práce a především stanovení patrona pro nové pracovníky.

K vypracování této bakalářské práce byly použity monografické publikace, elektronické zdroje a také interní zdroje společnosti On Semiconductor.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ČAPEK, Norbert F. *Stručná typologie*. Žilina: Kandi, 2000. 97 s. ISBN 80-238-5555-7.
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, Margaret, Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- REGAR, Aleš. *Personální management*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- JEŘÁBEK, Jan. *Grafologie*. Praha: Argo, 2003. 278 s. ISBN 80-7203-524-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LUDLOW, Ron, Fergus PANTON. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.
- SAKSLOVA, Věra, Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.
- VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-55.

Elektronické zdroje

- AGENTURA Motiv P. Virtuální Assessment Centre (VAC). In: *hrnews* [online]. 2010-12-22 [cit. 2012-01-18]. Dostupné z <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/virtualni-assessment-centre-vac-id-1274810>>
- HEATHFIELD, Susan M. Job Analysis. In: *About.com* [online]. ©2012 [cit. 2011-11-27]. Dostupné z <http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/g/job_analysis.htm>.

CHAMBERLAIN, Laura. Assessment centres remain popular recruitment tool despite cost. In: *Personnel Today* [online]. 2011-09-15 [cit. 2011-11-27]. Dostupné z

<<http://www.personneltoday.com/articles/2011/09/15/57960/assessment-centres-remain-popular-recruitment-tool-despite-cost.html>>

JANEČKOVÁ, Pavla. Jak napsat motivační dopis? In: *superkariera* [online]. 2009-09-07.

[cit. 2011-01-28]. Dostupné z <<http://www.superkariera.cz/poradna/hledani-prace/jak-napsat-motivacni-dopis.html>>

KOŽÍŠKOVÁ, Lucie. Videovizitky: Jak mohou pomoci při hledání práce? In: *studenta* [online]. 2011-11-21 [cit. 2011-01-27]. Dostupné z

<<http://www.studenta.cz/magazin/article/730/videovizitky-jak-mohou-pomoci-pri-hledani-prace>>

ManagementMania. Assessment centrum (AC). *Managementmania.com* [online]. ©2008-2011 [cit. 2011-11-27]. Dostupné z <<http://managementmania.com/assessment-centrum-ac>>

ManagementMania. Orientace a adaptace. *Managementmania.com* [online]. ©2008-2011 [cit. 2011-11-27]. Dostupné z <<http://www.managementmania.com/orientace-a-adaptace>>

PRICE, Alan and HRM Guide Network. HR Outsourcing. *Hrmguide.co.uk* [online].

©1997-2007 [cit. 2011-11-27]. Dostupné z <http://www.hrmguide.co.uk/strategic_hrm/hr-outsourcing.htm>

PRICE, Alan and HRM Guide Network. Psychometric Testing. *Hrmguide.co.uk* [online].

©1997-2007 [cit. 2011-11-27]. Dostupné z <<http://www.hrmguide.co.uk/hrm/chap8/ch8-links3.htm>>

Specialist Service. Assessment center/Development center. *Specialist.cz* [online]. ©2010

[cit. 2011-11-27]. Dostupné z <<http://www.specialist.cz/assessment-centre/>>.

STÝBLO, Jiří. Proměny získávání a výběru zaměstnanců. In: *HR Expert* [online].

2006-08-15 [cit. 2011-11-27]. Dostupné z <<http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>>

WILMOTT, Nita. Interviewing Styles: Tips for Interview Approaches. In: *About.com*

[online]. ©2012 [cit. 2011-11-27]. Dostupné z

<<http://humanresources.about.com/cs/selectionstaffing/a/interviews.htm>>

ZIKMUND, Martin. Získávání pracovníků jako proces. In: *BusinessVize* [online]. 2010-01-03 [cit. 2011-11-27]. Dostupné z <<http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/ziskavani-pracovniku-jako-proces>>

ZIKMUND, Martin. Kde brát zaměstnance aneb metody získávání zaměstnanců. In: *BusinessVize* [online]. 2011-02-16 [cit. 2011-11-27]. Dostupné z <<http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/kde-brat-zamestnance-aneb-metody-ziskavani-zamestnancu>>

Časopisy

MAREK, Hryciow. Personální kosmetika aneb neefektivní nábor. *HRM*. 2011, č. 2, s. 30-32. ISSN 1801-4690.

Interní zdroje

Interní zdroje firmy:

Prezentace v PowerPointu

Příručky pro zaměstnance

Tištěné dokumenty

Internetové stránky firmy

www.onsemi.com

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ŘLZ Řízení lidských zdrojů.

s. r. o. Společnost s ručením omezeným

AC Assessment centrum

HR Human Resources – Lidské zdroje

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1</i> Aktivita řízení lidských zdrojů	12
<i>Obrázek 2</i> Organizační struktura personálního oddělení	36

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Příbytek/úbytek pracovníků v letech 2007-2012</i>	<i>33</i>
<i>Tab. 2 Míra fluktuace zaměstnanců v letech 2007 – 2011</i>	<i>35</i>
<i>Tab. 3 Náklady na inzerci na webových stránkách</i>	<i>40</i>
<i>Tab. 4 Přednosti a nedostatky systému přijímání zaměstnanců ve firmě ON Semiconductor</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 6 Náklady na inzerát</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 7 Zvýhodněná inzerce v balíčkách</i>	<i>55</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců k 31.12 za posledních 6 let.....</i>	<i>32</i>
<i>Graf 2 Počet zaměstnanců dle typů pozic v %</i>	<i>33</i>
<i>Graf 3 Zaměstnanci podle věku v % k 31.12</i>	<i>34</i>
<i>Graf 5 Fluktuace zaměstnanců v letech 2007 – 2011</i>	<i>35</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Vzor pracovní smlouvy firmy ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o.

P II: Formulář pro hodnocení nového zaměstnance

P III: Seznam otázek pro nové zaměstnance

P IV: Tabulka odpovědí respondentů + vysvětlivky k tabulce

P V: Seznam otázek pro manažerku výroby

P VI: Návrh formuláře pro personalistku na poznámky během pohovoru

P VII: Návrh formuláře pro hodnocení patrona novým pracovníkem

PŘÍLOHA P I: VZOR PRACOVNÍ SMLOUVY FIRMY ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, S.R.O.

ON Semiconductor



**ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o.,
právní nástupce**

1. máje 2230
756 61 Rožnov pod Radhoštěm

ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s.r.o., právní nástupce., zastoupený
personálním ředitelem panem Ivanem Tomkem, dále jen zaměstnavatel

a

Jméno a příjmení:

Datum narození:

Trvalé bydliště:

dále jen zaměstnanec

uzavírají tuto

pracovní smlouvu

1. Zaměstnanec bude pracovat ve funkci (povolání) :
Místem výkonu práce je Rožnov pod Radhoštěm.
Nástupním dnem do práce je .
2. Pracovní poměr se sjednává na dobu určitou do s tříměsíční zkušební dobou.
3. Mzdová dohoda:
Mzdový nárok je určen smlouvou o stanovení pracovních a mzdových podmínek, která je součástí této smlouvy.
4. Před uzavřením pracovní smlouvy zaměstnavatel seznámil zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro něj vyplývají z pracovní smlouvy a s pracovními a mzdovými podmínkami, za jakých má práci vykonávat. Při nástupu do práce bude zaměstnanec seznámen s pracovním řádem, s předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a s protipožárními předpisy, které musí při své práci dodržovat. Ode dne vzniku pracovního poměru je zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci odměnu podle mzdových předpisů, vytvářet mu podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní podmínky stanovené právními předpisy nebo pracovní smlouvou.

5. Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele vykonávat osobně, svědomitě a řádně práce přidělené podle pracovní smlouvy v určené pracovní době, řídit se při tom pokyny svých vedoucích, pracovním a organizačním řádem, předpisy o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci a všemi dalšími předpisy, vztahujícími se na vykonávanou práci.
6. Zaměstnanec je povinen zachovávat mlčenlivost ve vztahu k třetím osobám o všech skutečnostech, o nichž se doví při výkonu práce, zejména pak o skutečnostech týkajících se výroby, technologie, ekonomiky, finančního hospodaření, obchodu a všech dalších, které tvoří předmět výroby nebo obchodu zaměstnavatele. Stejnou mlčenlivost zachová i u veškerých informací získaných nebo souvisejících se společností ON Semiconductor a SCG Czech Design Center, s.r.o. Zaměstnanec bere na vědomí, že prokázané porušení mlčenlivosti bude mít za následek rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele pro závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci, se všemi z toho vyplývajícími důsledky.
7. Zaměstnanec souhlasí s předáváním svých osobních údajů vedených v personální a mzdové agendě do centrální databáze společnosti ON Semiconductor. Centrální databáze je zřízena v souvislosti se zavedením jednotného počítačového programu personalistika při aplikaci systému ORACLE. Zaměstnanec souhlasí s uchováváním svých osobních údajů v tištěné i elektronické podobě v personálním informačním systému.
8. Informace, jež je zaměstnavatel povinen ve smyslu Zákoníku práce zaměstnancům předat, jsou písemně stanoveny v Kolektivní smlouvě, Mzdovém předpisu, Organizačním řádu, Pracovním řádu a Popisu pracovní funkce.
9. Tato pracovní smlouva může být doplněna nebo změněna jen se souhlasem obou stran, a to písemným dodatkem. Vykonávat práce jiného druhu nebo na jiném místě než bylo dohodnuto v pracovní smlouvě, je zaměstnanec povinen jen výjimečně v případech uvedených v zákoníku práce.
10. Ostatní práva a povinnosti obou smluvních stran, vyplývající z této pracovní smlouvy, se řídí ustanoveními zákoníku práce a předpisů souvisejících.
11. Tato pracovní smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a druhé zaměstnavatel.

V Rožnově pod Radhoštěm, dne

.....
zaměstnanec

.....
zaměstnavatel

PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

NÁSTUP NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Jméno, příjmení, titul:	Datum narození:	Evidenční číslo:
Pracovní zařazení:	Zk. doba 3 měsíce	Středisko:
Vzdělání:	Předchozí zaměstnání:	Nástup:
Pracovník odpovědný za zaškolení nového zaměstnance:		
Zdravotní prohlídka:	Datum	Podpis:
Vstupní školení BP a PÓ:	Datum	Podpis:
Školení BP a PO na pracovišti:	Datum:	Podpis:

ULOŽENÍ ÚKOLŮ PRO ZAŠKOLOVACÍ DOBU (s přihlédnutím k 3 měsíční zkušební době)

Uložené úkoly	Termín plnění

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Průběžné hodnocení	Nepřijatelné	Přijatelné	Dobré	Výborné
Po 1. měsíci				
Po 2. měsíci				

Hodnocení před ukončením 3. měsíční doby:

Vyhodnocení plnění uložených úkolů	Splněno v %

Kriteria	Stupeň hodnocení				
	velmi slabé	slabé	průměrné	dobré	vynikající
Vzdělání					
Zkušenosti					
Spec.znalosti					
Jazykové znalosti					
Pisemný projev					
Slovní komunikace					
Ochota učit se					
Iniciativa					
Pracovní výkon					
Přizpůsobivost					
Odpovědnost					

CELKOVÉ VYHODNOCENÍ ZAŠKOLOVACÍ DOBY (DO 3 MĚSÍCŮ PO PŘIJETÍ):

Velmi slabé	Slabé	Průměrné	Dobré	Vynikající	Podpis hodnotitele

DOPORUČENÍ:

Odmítnout	Přijmout na dobu určitou	Přijmout	Datum	Podpis přímého nadřízeného

PŘI PŘIJETÍ DO TRVALÉHO PRACOVNÍHO POMĚRU JE NAVRŽENA PLATOVÁ ÚPRAVA:

Stávající plat. zařazení	Návrh nového plat. zařazení	Termín úpravy platu	Datum	Podpis ředitele úseku

	Souhlasím	Nesouhlasím	Datum	Podpis
Personální ředitel				
Generální ředitel				

Zdůvodnění v případě nesouhlasu:

PŘÍLOHA P III: SEZNAM OTÁZEK PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE

1. Jakou pracovní pozici zastáváte?
2. Jak dlouho zde pracujete?
3. Kde jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?
4. Jak hodnotíte informace o volné pracovní pozici? Byly zřetelné?
5. Proč jste se zajímal/a o práci v této firmě?
6. Jak probíhalo výběrové řízení + pohovor?
7. Jaká byla atmosféra v průběhu pohovoru?
8. Kdo byl přítomen u pohovoru?
9. Jak dlouho pohovor trval?
10. Jaké otázky Vám byly pokládány? Překvapila Vás některá?
11. Jak jste se dozvěděl/a o výsledku přijímacího řízení?
12. Kdy jste podepsala pracovní smlouvu?
13. Byla Vám dostatečně vysvětlena Vaše pracovní náplň? A kým?
14. Dostala jste dostatečné informace o firmě? Od koho?
15. Staral se o Vás někdo v prvních měsících po nástupu? v období adaptace?
16. Jak hodnotíte první měsíce po nástupu? Co Vám dělalo největší problémy?
17. Co Vám chybělo po nástupu do tohoto zaměstnání?

PŘÍLOHA P IV: TABULKA ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ + VYSVĚTLIVKY K TABULCE

Respon- dent	Číslo otázky									9
	1	2	3	4	5	6	7	8 (1. kolo)	2. ko- lo	
R1	D	10	I	A	ST	1	1	V+PN	-	1,5
R2	D	23	I	A	PN	1	2	V+PN	-	1,5
R3	Ú	24,5	R	A	PZ	2	2	V+Ř	PO	2
R4	Ú	22	VI	N	MR	2	2	V+Ř	PO	2
R5	T	10	I	A	MR	2	1	PO+M	PO+V T	2
R6	T	20	W	A	PZ	2	1	PO+M	PO+V T	2
R7	IT	24	K	A	DM	2	1	V+VT	PO	2
R8	IT	22,5	W	A	ST	1	1	V+VT	PO	2,5
R9	IT	12	I	A	PN	1	1	V+VT	PO	2,5
R10	IT	13	I	A	PZ	1	1	V+VT	PO	2,5

Kategorie k tabulce č. 5

Otázka č. 1: D = dělník, Ú = účetní, T = technik, IT = informační technolog

Otázka č. 2: Doba zaměstnání v měsících

Otázka č. 3: I = internet, R = rodina, K = kamarád, W = webové stránky firmy, VI = vlastní iniciativa zasláním životopisu

Otázka č. 4: A = ano, N = ne

Otázka č. 5: PN = pracovní náplň, PZ = Potřeba změny, ST = stěhování, MR = možnost rekvalifikace, DM = dobrá mzda

Otázka č. 6: 1 = na úrovni, 2 = standardně, 3 = nestandardně

Otázka č. 7: 1 = dobrá, 2 = přijatelná, 3 = špatná

Otázka č. 8: V = vedoucí, VT = vedoucí technik/ci, Ř = ředitel, PN = přímý nadřízený, PO = personální oddělení, M = manažer

Otázka č. 9: Jak dlouho trval pohovor v hodinách

Respon- dent	Číslo otázky								
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
R1	1	Tel	DN	A	A	1	Spíše +	NS	Nic
R2	1	Tel	DN	A	A	1	Spíše +	NS	Nic
R3	0	P	P	A	A	3	-	Z	Patron
R4	0	Tel	DN	N	A	2	Spíše -	Z	Patron
R5	0	Tel	DN	A	A	1	Spíše -	Z	Patron
R6	0	Tel	DN	N	A	1	Spíše -	Z	Patron
R7	0	Tel	DN	A	A	2	Spíše +	PŘ	Nic
R8	0	Tel	DN	N	A	2	Spíše +	PV	Nic
R9	0	P	P	N	A	2	Spíše -	PV	Patron
R10	0	Tel	DN	A	A	2	Spíše -	Z	Patron

Kategorie k tabulce č. 6

Otázka č. 10: 0 = žádná, 1 = dotaz na věk

Otázka č. 11: tel = telefon, P = přímo na pohovoru

Otázka č. 12: P = na pohovoru, DN = den nástupu

Otázka č. 13, 14: A= ano, N = ne

Otázka č. 15: 1 = ano, 2 = středně, 3 = ne

Otázka č. 16: kladně, spíše kladně, spíše záporně, záporně

Otázka č. 17: NS = noční směny, Z = zaučení, PŘ = přizpůsobit se, PV = pracovní vytížení

Otázka č. 18: Nic, Patron.

PŘÍLOHA P V: SEZNAM OTÁZEK PRO MANAŽERKU VÝROBY

1. Býváte většinou přítomen u pohovorů? Kdo pokládá většinu otázek?
2. Co byste změnili na průběhu výběrového řízení?
3. Co sledujete u uchazečů? Máte nějaký trik, jak poznat kvalitního uchazeče?
4. Co čeká nováčka po nástupu do firmy?
5. Na co se zaměřujete při hodnocení výkonu nováčka?
6. Proč podle Vás lidé odcházejí z firmy?

PŘÍLOHA P VI: NÁVRH FORMULÁŘE PRO PERSONALISTKU NA POZNÁMKY BĚHEM POHOVORU

Poznámky k pohovoru s žadatelem

Pohovor - detaily

Název společnosti: _____ Datum: _____ Čas: _____

Jméno tazatele: _____

Jméno žadatele: _____ Telefonní číslo žadatele: () _____

Žádaná pozice: _____
Požadované schopnosti: _____

Otázky na žadatele

Otázka: _____

Poznámky: _____

Otázka: _____

Poznámky: _____

Otázka: _____

Poznámky: _____

Další poznámky

Silné, slabé stránky uchazeče:

Chování a vystupování uchazeče:

Jak moc je uchazeč motivován? (stupnice min. 1 – max. 5)

PŘÍLOHA P VII: NÁVRH FORMULÁŘE PRO HODNOCENÍ PATRONA NOVÝM PRACOVNÍKEM

MÍSTO PRO
VAŠE LOGO

Název společnosti

Hodnocení patrona novým zaměstnancem

Obecné informace

Zaměstna
nec:

Datum
nástupu:

Pozice:

Oddělení:

Patron:

Délka adaptačního období

1 – 2 měsíce

3 měsíce

Hodnocení zaměstnance

	Nedostatečné	Uspokojivé	Dobré	Velmi dobré	Vynikající
Pozornost, kterou mi patron věnoval	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odpovědi na mé dotazy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Průběh seznámení s kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chování patrona vůči mně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikativní dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Silné stránky výkonu práce patrona:

Slabé stránky výkonu práce patrona:

Další komentář:

Podpis zaměstnance:

Datum: