

**Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

***Zdeňka Studená***

***2004***

**Technická univerzita v Liberci**  
**Hospodářská fakulta**

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

**Získávání zaměstnanců pro podnik**  
**Process of recruitment in the company**

BP-PE-KPE-200420

ZDEŇKA STUDENÁ

Vedoucí práce: **doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., KPE**

Konzultant : **Kateřina Janhubová, BEHR Czech s.r.o.**

Počet stran : 50

Počet příloh : 20

Datum odevzdání : 21. 5. 2004

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.). Jsem si vědoma toho, že užití své bakalářské práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci, dne 20. května 2004

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. za vedení a poskytnutí odborných konzultací při zpracování této bakalářské práce.

Velmi také děkuji paní Kateřině Janhubové, vedoucí personálního úseku ve společnosti BEHR Czech s.r.o., za ochotu a vstřícnost. Oceňuji čas, který mi věnovala při konzultacích týkajících se personalistiky v podniku. Získané informace mi pomohly vytvořit si jasný obraz o řízení lidských zdrojů v praxi.

## **Resumé**

Základem úspěchu každé firmy jsou schopní a hodnotní pracovníci. Získávání takových zaměstnanců, kteří znamenají pro společnost prospěch, je tématem této práce.

V první, teoretické, části popisují jednotlivé principy získávání lidských zdrojů. Do tohoto procesu nespadá jen samotná fáze hledání a výběru toho nejvhodnějšího, naopak zahrnuje i činnosti předcházející, jako plánování, a následující, např. výběr. Cílem procesu získávání je zdravý a oboustranně spokojený vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Navazuje popis procedur prováděných v souvislosti se získáváním zaměstnanců ve společnosti BEHR Czech, s.r.o. Jedná se o moderně a profesionálně řízenou firmu, jejíž personální činnost je na vysoké úrovni.

## **Summary**

The basis of business success are efficient and valuable employees. Recruitment of such employees is the topic of this bachelor work.

Basic principles of human resources recruitment are itemized in the theoretic part. This process doesn't include only the phase of searching for the best candidate. There are previous activities like planning and following activities eg. selection. Healthy and satisfactory relationship between the employee and the employer is the target of the recruitment process.

The practical part describes the recruitment process in the company BEHR Czech Ltd. This is professionally managed company, where the level of human resources management is very high.

## Obsah

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Prohlášení.....                                                 | 4  |
| Poděkování.....                                                 | 4  |
| Resumé .....                                                    | 5  |
| Obsah .....                                                     | 6  |
| Seznam použitých zkratk a symbolů.....                          | 8  |
| Úvod .....                                                      | 9  |
| 1 Obecné principy řízení lidských zdrojů.....                   | 10 |
| 1.1 Personální práce a její význam .....                        | 10 |
| 1.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů .....                   | 10 |
| 1.2.1 Oblasti personální činnosti.....                          | 11 |
| 1.3 Kdo provádí personální práci? .....                         | 11 |
| 1.3.1 Úloha vedoucích pracovníků.....                           | 12 |
| 1.3.2 Činnost personálního oddělení .....                       | 12 |
| 1.4 Manažerská psychologie a sociologie .....                   | 13 |
| 2 Personální plánování .....                                    | 14 |
| 2.1 Význam a účel personálního plánování.....                   | 14 |
| 2.1.1 Otázky, na které odpovídá personální plán .....           | 15 |
| 2.2 Okruhy personálního plánování .....                         | 15 |
| 2.2.1 Proces personálního plánování obecně.....                 | 16 |
| 2.2.2 Prognóza potřeby pracovníků .....                         | 16 |
| 2.2.3 Odhad pokrytí potřeby pracovníků.....                     | 17 |
| 3 Získávání pracovníků.....                                     | 18 |
| 3.1 Podmínky získávání pracovníků.....                          | 18 |
| 3.1.1 Vnitřní podmínky.....                                     | 19 |
| 3.1.2 Vnější podmínky .....                                     | 19 |
| 3.2 Zdroje pracovních sil .....                                 | 20 |
| 3.2.1 Vnitřní zdroje pracovníků .....                           | 20 |
| 3.2.2 Vnější zdroje pracovníků .....                            | 20 |
| 3.3 Proces získávání pracovníků .....                           | 20 |
| 3.3.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků .....           | 21 |
| 3.3.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa .....   | 21 |
| 3.3.3 Výběr charakteristik pro výběr uchazeče .....             | 22 |
| 3.3.4 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů .....          | 23 |
| 3.3.5 Volba metod získávání pracovníků.....                     | 23 |
| 3.3.6 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů..... | 23 |
| 3.3.7 Formulace nabídky zaměstnání.....                         | 24 |
| 3.3.8 Uveřejnění nabídky zaměstnání .....                       | 25 |
| 3.3.9 Shromažďování dokumentů a jednání s uchazeči .....        | 25 |
| 3.3.10 Předvýběr na základě získaných informací.....            | 25 |
| 3.3.11 Sestavení seznamu pozvaných k výběrovým procedurám ..... | 26 |
| 4 Výběr pracovníků.....                                         | 27 |
| 4.1 Posuzování uchazeče .....                                   | 27 |
| 4.2 Metody výběru pracovníků .....                              | 28 |
| 4.3 Zásady výběru pracovníků .....                              | 29 |

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 4.4 Diskriminace při výběru zaměstnanců.....                   | 30 |
| 5 Přijímání a orientace pracovníků .....                       | 31 |
| 5.1 Orientace pracovníků .....                                 | 32 |
| 5.2 Časový plán orientace pracovníka .....                     | 32 |
| 6. Společnost BEHR Czech s.r.o. ....                           | 34 |
| 6.1 Představení BEHR Czech.s.r.o.....                          | 34 |
| 6.2 Provádění personálních činností v podniku.....             | 34 |
| 6.2.1 Personální úsek a jeho partneři.....                     | 35 |
| 6.3 Získávání pracovníků pro společnost BEHR Czech s.r.o. .... | 37 |
| 6.3.1 Plánování lidských zdrojů .....                          | 37 |
| 6.4 Získávání pracovníků .....                                 | 38 |
| 6.4.1 Vnější podmínky společnosti BEHR Czech s.r.o. ....       | 38 |
| 6.4.2 Vnitřní podmínky společnosti BEHR Czech s.r.o. ....      | 39 |
| 6.4.3 Zdroje pracovníků.....                                   | 40 |
| 6.4.4 Proces získávání a výběru pracovníků .....               | 40 |
| 6.4.5 Zásady výběru pracovníků a diskriminace.....             | 43 |
| 6.5 Přijímání a orientace pracovníků.....                      | 44 |
| 7 Vlastní shrnutí.....                                         | 45 |
| 7.1 Plánování lidských zdrojů.....                             | 45 |
| 7.2 Získávání pracovníků .....                                 | 45 |
| 7.3 Výběr pracovníků .....                                     | 46 |
| 7.4 Přijímání a orientace pracovníků .....                     | 47 |
| Závěr.....                                                     | 48 |
| Seznam literatury.....                                         | 49 |
| Seznam příloh.....                                             | 50 |

## Seznam použitých zkratek a symbolů

|              |                                 |
|--------------|---------------------------------|
| APM          | Analýza pracovního místa        |
| apod.        | a podobně                       |
| atd.         | a tak dále                      |
| č.           | číslo                           |
| ČVUT         | České vysoké učení technické    |
| def.         | definice                        |
| EUR          | euro                            |
| ISO 9001     | mezinárodně platná norma        |
| ISO TS 16949 | mezinárodně platná norma        |
| Kč           | Koruna česká                    |
| kg           | kilogram                        |
| mil.         | milion                          |
| např.        | například                       |
| OP           | občanský průkaz                 |
| PP           | potřeba personálu               |
| spol. s.r.o. | společnost s ručením omezeným   |
| s.r.o.       | společnost s ručením omezeným   |
| THP          | technicko-hospodářský pracovník |
| tj.          | to jest                         |
| TU           | Technická univerzita            |
| TUL          | Technická univerzita v Liberci  |
| tzv.         | takzvaný/á                      |
| VŠ           | vysoká škola                    |
| vyd.         | vydání                          |
| ZPS          | změněná pracovní schopnost      |
| §            | paragraf                        |

## Úvod

Cílem této práce je popsat činnost, kterou musí podnik vyvinout, aby pro sebe získal zaměstnance. Nejedná se jen o to, přivést zaměstnance do podniku a určit mu pracovní náplň. Moderní firmy se především snaží o získávání zaměstnanců pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejich hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, s její kulturou.

Text je rozdělen do dvou nosných částí. První část, jež zahrnuje pět kapitol, je postavena na teoretickém základu, který poskytuje současná odborná literatura zabývající se problematikou získávání pracovníků. Cílem tohoto celku je popsat všechny činnosti vedoucí k získání pracovníka.

V první kapitole obecně přibližuji obsah personálních činností, které především v poslední době nabírají na významu. Zároveň je mým záměrem vysvětlit kdo všechno a jakým způsobem se na daných procesech podílí.

Druhá kapitola podrobně popisuje proces personálního plánování. Důležitým momentem je skutečnost, že personální plán musí korespondovat se všemi plány dané organizace, ať strategickými, taktickými, či operativními. Plánování obecně je významnou manažerskou činností, jejíž význam stále roste, především v souvislosti s vyostřováním konkurenčního prostředí.

Získávání pracovníků, jako činnost dílčí z celého procesu získávání je popsána v kapitole třetí. Smyslem této činnosti je vyhledat a identifikovat vhodné kandidáty pro obsazované pozice, provést předvýběr a připravit veškeré podstatné informace pro následující fázi výběru. Podstatné v této fázi získávání je přesné definování podmínek a identifikace zdrojů uchazečů.

Fáze výběru pracovníků popsaná ve čtvrté kapitole má jasný cíl, najít a získat toho nejlepšího uchazeče. Zajímavostí v této části jsou jednotlivé způsoby výběru, často založené na specifických postupech, psychologických metodách atd. Důležitým aspektem výběru pracovníků je dnes populární problematika diskriminace.

Pátá kapitola analyzuje proces přijímání a orientace nového zaměstnance. Tato činnost má silný vliv na další fungování pracovníka ve společnosti, a proto se domnívám, že by měla být ze strany organizace pečlivě propracována a prováděna.

Druhý tematický celek představuje společnost BEHR Czech, s.r.o., popisuje činnosti spojené se získáváním zaměstnanců v této společnosti sídlící v Mnichově Hradišti. V této části jsou některé mé postřehy a návrhy, které mohou personální práci v podniku doplnit.

# 1 Obecné principy řízení lidských zdrojů

## 1.1 Personální práce a její význam

def: Management lidských zdrojů, jakkoli je definován, se týká řízení vztahů k zaměstnanosti. V organizacích je prováděn řídicími pracovníky. Charakter organizace a způsob jakým je řízena tedy určují bezprostřední souvislosti, v nichž je management lidských zdrojů zaveden. Dále generují otázky a problémy, jenž má management lidských zdrojů svou politikou, praktickým prováděním a zavedenými procesy řešit.<sup>1</sup>

Dnešní společnosti si uvědomují souvislost mezi investicemi do lidského kapitálu a výkonem podniku. Jedním z hlavních úkolů manažerů lidských zdrojů je identifikovat, definovat a dále rozvíjet lidský kapitál ve svém podniku. K tomuto jsou nutné předpoklady především kompetentnost, komunikativnost, důvěryhodnost, odvaha a porozumění pro druhé. [11]

## 1.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Obecnými cíly každé organizace jsou prosperita, zlepšování, výkonnost a z nich plynoucí zisk. Dosažení tohoto cíle je v obecném pojetí hlavním úkolem nejen finančních či jiných oblastí řízení, ale i personální práce. Koncepce řízení lidských zdrojů má za úkol zajistit neustálé zlepšování využití a rozvoj pracovních schopností zaměstnanců. Tuto problematiku popisuje schéma znázorňující obecný úkol řízení lidských zdrojů v příloze č. 1.<sup>2</sup>

- Je nutné vytvořit soulad mezi potřebami podniku, schopnostmi a možnostmi zaměstnance a procesem rozvoje. Důraz je v poslední době kladen především na schopnost správně reagovat na změny a nové postupy a rychle se jim učit.
- Optimální využití pracovních sil. Je nutné dobře znát zaměstnance, aby byli plně využiti.
- Dodržovat pravidla pro sestavování týmů tak, aby byla neustále zvyšována efektivita práce. Je třeba dbát i na rozvoj mezilidských vztahů.
- Rozvíjet pracovníkův pracovní potenciál, aby byl i on dlouhodobě spokojený a tudíž neměl chuť odcházet. Vědomí hodnoty dlouhodobého zaměstnance. Důraz je kladen na schopnosti personalistů a liniových manažerů motivovat zaměstnance.
- Dodržování zákonů ČR, aby nedošlo k poškození pověsti společnosti. [6]

---

<sup>1</sup> BEARDWELL, I., HOLDEN, L.: *Human Resource Management*, 1. vyd., Pitman publishing London, 1994

<sup>2</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd., Management Press Praha, 2001

### 1.2.1 Oblasti personální činnosti

- **Vytváření a analýza pracovních míst** - tato činnost zahrnuje popis a definování pracovních úkolů, pracovního místa a s ním související povinnosti, pravomoci a odpovědnosti.
- **Personální plánování** – plánování se zdaleka netýká jen personálního oddělení, ale musí zcela korespondovat se všemi plány a strategiemi společnosti, v personalistice se jedná především o plánování potřebných pracovních sil ( množství, kvalifikace...) a plánování rozvoje stávajících pracovních sil.
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – tato činnost je podrobně popsána v dalších kapitolách této práce.
- **Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců** – tato činnost může mít v jednotlivých podnicích různou metodiku, zpravidla ale zahrnuje tyto kroky, příprava formulářů, časového plánu, obsahu a metodiky, shromažďování, vyhodnocování a ukládání dokumentů, průběh hodnotícího pohovoru, návrhy na opravná opatření a kontrola jejich zavádění.
- **Zařazování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru** - tato činnost obnáší zařazování jednotlivých pracovníků na konkrétní pracovní pozice, jejich přemísťování, sesazování, povyšování atd.
- **Odměňování** - tato činnost spolu s nejrůznějšími zaměstnaneckými výhodami úzce souvisí s motivačními technikami.
- **Vzdělávání a různé rozvojové aktivity** souvisí s mnoha jinými činnostmi v podniku. I tyto procesy je třeba plánovat, aby odpovídaly požadavkům společnosti i zaměstnance.

### 1.3 Kdo provádí personální práci?

Řízením lidských zdrojů se už ze své podstaty zabývá personální oddělení, jeho činnost se však liší od personální činnosti, kterou provádí každý řídicí pracovník.

### 1.3.1 Úloha vedoucích pracovníků

Každý zaměstnanec, který řídí práci i jen jednoho jiného pracovníka, by měl mít na mysli, že náplní jeho práce není jen její vlastní obsah, ale ve značné míře i prvky, které spadají do personální práce. Řídící pracovník je totiž v těsném kontaktu s řadovými zaměstnanci, má tudíž přístup k možným potížím, které jakýmkoliv způsobem ovlivňují jejich pracovní výkon. Linioví manažeři tedy musí kombinovat ve své práci oddanost vůči technickým stránkám plnění úkolů s pozorností vůči lidským aspektům. Tyto dvě oblasti je nutno chápat jako společné a neoddělitelné. [6]

Linioví manažeři se větší či menší měrou podílí na všech personálních činnostech uvedených výše.

### 1.3.2 Činnost personálního oddělení

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům. Plní tyto specifické úkoly:

- Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace.
- Radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace.
- Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce.
- Zajišťuje existenci a fungování personálních činností (služeb, funkcí) nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky je řídí, organizuje a koordinuje a soustavně dbá zlepšování jejich provádění.<sup>3</sup>

I mezi manažery lidských zdrojů jsou rozdíly v pojetí jejich práce. Někteří působí jako generalisté, zapojení ve většině uvedených aktivit, zatímco jiní se specializují např. na výcvik, rozvoj, odměňování, získávání pracovníků nebo zaměstnanecké vztahy. Někteří specialisté pracují v případě potřeby na základě smlouvy jako konzultanti pro několik organizací.<sup>4</sup>

Konkrétní přínosy, které nese personální útvar:

- zvyšování produktivity práce-redukce zbytečných výdajů
- snížení výdajů za neodpracovanou dobu-boj proti absencím

---

<sup>3</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd., Management Press Praha, 2001

<sup>4</sup> FOOT, M., HOOK, C.: *Personalistika*, Praha: Computer Press, 2002

- eliminace ztrátových časů, přesné popisy pracovních míst, budování dobrých pracovních návyků (práce s materiálem, nářadím...)
- minimalizace fluktuace pracovníků, budování mezilidských vztahů
- provádění programů ochrany zdraví a bezpečnosti práce
- rozvoj pracovníků
- výběr jen těch nejlepších
- udržování ideálního stavu pracovní síly
- uplatňování stimulačního a vyhovujícího systému odměn
- podněcování pracovníků podílet se na chodu společnosti i více, než je jejich bezpodmínečnou povinností-např. prezentovat své nápady na zlepšení atd.
- podíl na celkové koordinaci a organizaci práce

## **1.4 Manažerská psychologie a sociologie**

Důležitou roli v teorii a praxi řízení hrají psychologické a sociologické poznatky. Tyto poznatky a přístupy, které se týkají činnosti pracovníků, pracovních skupin či celého sociálního systému podniku, nabývají na významu především v souvislosti s vývojem v jiných odvětvích lidské činnosti, např. technologiích, kultuře atd.

Existuje problém, jak účinně využívat lidí při organizování jejich práce v rámci výroby zboží či při zajišťování služeb. Tento obecný problém je možno rozdělit do několika problémů dílčích, mezi něž patří:

- jak práci organizovat a přidělovat ji pracovníkům,
- jak získávat, připravovat a účinně řídit zaměstnance, kteří mají práci vykonávat,
- jak vytvářet pracovní podmínky a soubor odměn a sankcí, které by trvale zajistily vysokou produktivitu a potřebnou morálku v organizaci,
- jak připravovat pracovníky na technologické změny a změny činnosti organizace,
- jak se vyrovnávat s konkurencí nebo s požadavky jiných hospodářských subjektů.[2]

Zároveň se ukazuje, každé řešení, které přehlíží zaměstnance, má jen náhodné výsledky. Manažerská psychologie se zabývá osobností a činností pracovníků a manažerů v procesu řízení. Naproti tomu předmětem manažerské sociologie je hospodářská organizace jako sdružení lidí spojených sítí technických, právních, ekonomických, společenských, psychologických i dalších vztahů.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*, vyd. 2., Management Press Praha, 2002

## 2 Personální plánování

Personální plánování je proces, který má za cíl zajistit optimální stav pracovní síly v podniku a tím přispívá k naplňování všech, krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých cílů celé organizace.

Jako základní podpůrná činnost plánování je zpracovávání podrobné analýzy, která umožňuje manažerům dobře znát situaci v podniku, týkající se stavu pracovní síly.

Tato analýza odpovídá na tyto otázky:

- Kolik pracovníků je v současnosti v organizaci zaměstnáno?
- Jaký je věkový profil zaměstnanců na jednotlivých odděleních?
- Kde se v organizaci nacházejí jednotliví zaměstnanci?
- Která oddělení jsou v organizaci největší?
- Jaké dovednosti a zkušenosti mají naši pracovníci?
- Kolik zaměstnanců ročně odejde z organizace, průměrně?
- Ve které oblasti naší činnosti máme nejvíce tendenci ztrácet zaměstnance? <sup>6</sup>

Adekvátní stav pracovní síly je takový, jenž je:

- v potřebném množství, ve správný čas
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- s žádoucími osobnostními charakteristikami
- optimálně motivovaný a s žádoucím poměrem k práci
- flexibilní a připravené na změny
- optimálně rozmístěný do pracovních míst i organizačních celků organizace
- s přiměřenými náklady

### 2.1 Význam a účel personálního plánování

Personální plánování je odvozené od výrobních cílů, nesmí být tedy v žádném případě v rozporu s nimi. Přesto nelze tvrdit, že by bylo plánováním méně podstatným, naopak, bez dostatečného a komplexního naplnění personálního plánu nemůže dojít k naplnění výrobních cílů, z čehož mohou pro podnik vznikat rozsáhlé škody. Jeho úkolem je rozpoznávat a předvídat potřebu pracovní síly

---

<sup>6</sup>BEARDWELL, I., HOLDEN, L.: Human Resource Management, 1. vyd., Pitman publishing London, 1994

a její zdroje, které mohou danou potřebu pokrýt a tím vytvářet rovnováhu mezi poptávkou a nabídkou pracovní síly v podniku.

Stanovuje cíle a realizuje opatření v pohybu lidí uvnitř organizace i mimo ni a v oblasti spojování jednotlivých pracovníků s určitými pracovními úkoly, v pravý čas a na správném místě. Plánování je nedílnou součástí činností v oblasti formování a využívání schopností lidí, formování pracovních týmů a v oblasti sociálního a personálního rozvoje zaměstnanců.

### **2.1.1 Otázky, na které odpovídá personální plán**

Dobře zpracovaný a připravený personální plán odpovídá na tyto otázky:

- a) Jaké pracovníky (kvalifikace, způsobilost...) bude organizace potřebovat?
- b) V jakém množství bude těchto sil třeba?
- c) Jsou někteří z těchto potřebných lidí již v organizaci? Kolik? Popř. kteří?
- d) Jak by měla organizace řešit množstevní rozdíl mezi otázkami a) a c)? V případě potřeby dalších pracovních sil je třeba zjistit, do jaké míry je lze získat z vnitřních a z vnějších zdrojů. Pokud je zjištěn přebytek pracovníků, je nutno určit, jak tento přebytek řešit.
- e) Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace? Horizontálně (mezi územně určenými pracovišti) a vertikálně (posun mezi úrovněmi v hierarchii funkcí).
- f) Jaké změny lze očekávat na vnějším trhu práce a jak tyto změny ovlivní pracovní síly v organizaci?

Na tyto otázky odpovídá obecný plán, který se vztahuje na celý podnik. Tento plán není jediný. V organizaci existuje mnoho dílčích personálních plánů, např. plán školení, plán služebních cest atd.

## **2.2 Okruhy personálního plánování**

Personální plánování je široký pojem, který nelze považovat jen za jednu celistvou činnost. Široké spektrum otázek, na které musí personální plán odpovědět, vyžaduje precizní plánování jednotlivých oblastí. Mezi tyto oblasti patří plánování potřeby pracovních sil, plánování pokrytí potřeby pracovních sil a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

### **2.2.1 Proces personálního plánování obecně**

Proces plánování má tuto posloupnost: informace, analýza, prognóza, plán. Z této posloupnosti vyplývá, že kvalita plánu závisí na kvalitě předchozích prvků. Podle výše zmíněných okruhů personálního plánování musíme vycházet z prognóz, které se těchto okruhů týkají. Personální plánování zahrnuje prognózu potřeby pracovních sil a prognózu zdrojů pracovních sil, při nichž vycházíme z výsledků analýz. Základem těchto analýz je vysoká kvalita sbíraných informací. Při předvídání potřeby pracovních sil zjišťujeme především situaci na trhu, stav technologie, demografické podmínky, potřebu mobility pracovníků atd. Při prognóze zdrojů pracovních sil sledujeme především současné využití a možnosti úspor pracovních sil v organizaci, profesně kvalifikační strukturu a potenciál, situaci na lokálním trhu práce a jeho vývojové tendence, kvalifikační orientaci lidí.[3]

Personální plán a jeho dílčí plány týkající se např. získávání a výběru, vzdělávání, odměňování atd., musí být plně v souladu se strategickým plánem organizace.

Podle časové dimenze lze rozlišit tyto personální plány:

- strategický (dlouhodobý) plán
- taktický (střednědobý) plán
- operativní (krátkodobý) plán

Při sestavování plánu platí tato pravidla:

- Čím je plán dlouhodobější, tím je obecnější.
- Pro sestavení kvalitního plánu je vhodné zapojit vedoucí pracovníky všech úrovní vedení, kteří jsou důležitým zdrojem všech podstatných informací.
- Významná role personálního oddělení spočívá především v těchto činnostech: zdroj informací týkajících se lidských zdrojů v konkrétní i obecné rovině, koordinování a organizování plánovacího procesu, metodologické vedení, kontrola a technické zabezpečení procesu

### **2.2.2 Prognóza potřeby pracovníků**

K vytvoření této prognózy je třeba vycházet ze situací a trendů v celé národní nebo dokonce mezinárodní ekonomice. Je třeba sledovat vývoje na trhu daného odvětví, pokroky v technologiích, inovační procesy nebo naopak včas vypozerovat možné náznaky úpadku odvětví. Analýza zpracovaná ze všech těchto informací slouží jako podklad pro plán budoucí potřeby zaměstnanců.

K odhadům budoucí potřeby pracovní síly se v současné době používají dva základní typy metod. Jsou to metody intuitivní a kvantitativní. Intuitivní metody jsou založeny na značné zkušenosti těch, kteří je provádějí a na důkladné znalosti vazeb mezi organizací, technologií a pracovní silou. Nejčastější intuitivní metody jsou delfská metoda, kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů. Při kvantitativních metodách vycházíme především z matematických a statistických výpočtů. Tyto metody jsou založeny například na analýzách vývojových trendů, korelací, regresi, grafické analýze, modelování atd. V praxi se však pro odhady vedoucích situací nejčastěji využívají kombinace jednotlivých metod. Pro výpočet potřeby personálu (PP) na určité období se zpravidla používá vzorec:

$$PP = \frac{\text{plán produkce} \cdot \text{pracovní jednotka}}{\text{pracovní doba}}$$

Tento vztah by se dal jednoduše vyjádřit i následovně: pracovní doba za určité období = pracovní době nutné ke splnění daných úkolů v tomto období.<sup>7</sup>

### 2.2.3 Odhad pokrytí potřeby pracovníků

Při této činnosti se také používají výše zmíněné intuitivní a kvantitativní metody. Přičemž při odhadu pokrytí potřeby pracovní síly z vnitřních zdrojů jsou využívány především intuitivní metody, při nichž lze vycházet ze znalostí a zkušeností. Jakmile se jedná o dohady pokrytí z vnějších zdrojů, využívá se především kvantitativnějších, zejména demografických metod, např.: populační projekce či prognózy. Vzhledem k tomu, že potřeby pracovních sil mohou být pokryty z vnitřních nebo z vnějších zdrojů, je nutné sledovat obě tyto skupiny potenciálních zaměstnanců. Východiskem pro odhad perspektivních zdrojů pracovních sil je dokonalá znalost současného počtu a současné struktury pracovních zdrojů v organizaci i mimo ni. Mimo to je žádoucí znát zákonitosti pohybu a změn obou skupin pracovních zdrojů.

Žádoucí postup je takový, že ještě než sáhneme do vnějších zdrojů, vyhodnotíme, zda nelze pracovníky z vnitřních zdrojů např. nejrozličnějšími školeními učinit vhodnými pro pokrytí dané potřeby. Teprve v krajní nouzi se přistupuje k propuštění stávajícího zaměstnance a přijetí vhodného kandidáta. Možný proces rozhodování při uspokojování potřeby pracovníků v organizaci popisuje schéma v příloze č.2.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> STÝBLO, J.: *Personální management*, 1. vyd., Grada Praha, 1993

<sup>8</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd., Management Press Praha, 2001

### 3 Získávání pracovníků

Lidé jsou srdcem firmy – čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává. Existují lidé, kteří pro své pracovní místo žijí; pokud by se nám podařilo takovými lidmi obsadit každou pozici ve firmě, byl by dopad na její výkonnost ohromný. Totéž platí i naopak: nevhodně přijaté osoby mohou práci v organizaci změnit ve velmi nepříjemnou zkušenost, vést ke ztrátě dobrých zaměstnanců a v případě významných pozic organizaci nepříznivě zatížit na léta.<sup>9</sup>

def: Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení, nabízení těchto míst, v jednání s uchazeči a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. Je zde tedy implicitně obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou, úsilí o zvyšování produktivity práce.<sup>10</sup>

Získávání zaměstnanců má dva hlavní ovlivňující faktory. Jednak se jedná o podmínky, vnější i vnitřní, které působí na firmu a na její okolí. Druhým faktorem jsou zdroje, odkud lze potřebné zaměstnance získat.

#### 3.1 Podmínky získávání pracovníků

Při získávání pracovníků fungují proti sobě dvě strany. První stranou je zaměstnavatel, jehož snahou je získat toho nejvhodnějšího kandidáta, jenž může do organizace přinést svůj široký potenciál. Stranu druhou reprezentují samotní uchazeči o danou pozici, jejichž snahou je naopak vylepšit si svou osobní situaci. Podmínky určují, jakým způsobem budou nabídka i poptávka po práci probíhat.

Jako podmínku slučující vnější i vnitřní prostředí lze pojmut existenci konkurence. Přítomnost konkurentů v lokalitě zaměstnavatele, kteří rovněž potřebují lidi s týmiž odbornými znalostmi, obvykle má vliv na to, kolik lidských zdrojů je k dispozici. Může to mít přímý dopad na nábor a strategie odměňování, což jsou charakteristiky vnitřního prostředí organizace, neboť zaměstnavatelé se pokoušejí se pokoušejí přitáhnout nejlepší lidi v přímé konkurenci s ostatními společnostmi. Např. pro účely plánování je velice důležité posoudit pravděpodobnost příchodu nových konkurentů na scénu.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*, vyd. 1., ASPI Praha, 2003

<sup>10</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd., Management Press Praha, 2001

<sup>11</sup> FOOT, M., HOOK, C.: *Personalistika*, Praha: Computer Press, 2002

### **3.1.1 Vnitřní podmínky**

Tyto podmínky jsou plně vytvářeny organizací, je schopna je měnit a vylepšovat.

Související s pracovním místem:

- povaha práce, požadavky na pracovníka, organizace práce a pracovní doby
- postavení v hierarchii funkcí organizace, rozsah povinností a odpovědnost
- místo vykonávané práce, pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, výhody atd.)

Související s organizací:

- význam a úspěšnost organizace, její prestiž a pověst
- úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi
- úroveň péče o zaměstnance v porovnání s ostatními organizacemi
- možnosti personálního rozvoje a vzdělávání, mezilidské vztahy a sociální klima
- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí

### **3.1.2 Vnější podmínky**

Jsou objektivní a organizace není schopna je ovlivnit, musí tedy ve všech směrech své činnosti tyto podmínky brát v úvahu.

- demografické, do nichž patří např. proměnlivost reprodukce, mobilita, charakteristiky populačního vývoje;
- ekonomické, měnící se v závislosti na vývoji národního hospodářství, situace na trhu práce atd.;
- sociální podmínky, do nichž bychom mohli zařadit hodnotové orientace, profesně kvalifikační orientace, úroveň vzdělání atd.;
- technologické podmínky mají výrazný vliv na trh práce, nové technologie na straně jedné vytvářejí nové pracovní příležitosti, ale na straně druhé likvidují ta stará;
- charakter osídlení v okolí organizace;
- politicko-legislativní podmínky, především je nutné zmínit zákoník práce, ale i jiná ustanovení, která upravují například možnosti zaměstnávání cizinců na našem území. Tato oblast bude ještě široce upravována v souvislosti se vstupem České Republiky do Evropské Unie v květnu roku 2004. [12]

## **3.2 Zdroje pracovních sil**

Potřebu pracovních sil může organizace pokrývat z vnitřních a vnějších zdrojů. Jak již bylo v předchozích kapitolách uvedeno, nejprve se hledají zaměstnanci uvnitř podniku a až poté mimo podnik.

### **3.2.1 Vnitřní zdroje pracovníků**

Mezi vnitřní zdroje pracovníků mohou patřit pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. nahrazené technologií, pracovní síly uvolňované v souvislosti s organizačními změnami atd.

Při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů lze využít mnoha výhod. Například je to dobrá vzájemná znalost organizace a zaměstnance. Další výhodou je lepší morálka a motivace a z toho plynoucí větší návratnost investic vložených do pracovníka. Nevýhody plynoucí z přijímání zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou například negativní vliv na morálku a mezilidské vztahy z důvodu nezdravého soutěžení a překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.

### **3.2.2 Vnější zdroje pracovníků**

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů se tradičně nazývá nábor. Uchazeči jsou především z řad nezaměstnaných, absolventů škol atd.

Vzhledem k tomu, že vnější prostředí je mnohem obsáhlejší než vnitřní, obsahuje pestřejší paletu schopností a talentů, do organizace lze tedy přinést mnoho nových pohledů, poznatků a zkušeností. Získat vysoce kvalifikovaného pracovníka je nesrovnatelně levnější a rychlejší, než jej vychovávat v organizaci. Nevýhodou vnějších zdrojů jsou možné problémy při přijímání pracovníka jenž jsou například dlouhá adaptace a orientace, neshody s dosavadními pracovníky atd.

## **3.3 Proces získávání pracovníků**

Pro organizaci je nutné mít dokonale metodologicky propracovaný postup pro získání zaměstnanců, tím se vyhne časovým i jiným ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou je příslušné pracovní místo neobsazeno. Předpokladem pro efektivní získání pracovníka jsou perfektně propracovaná analýza pracovního místa a dokonalý personální plán. Proces získávání pracovníků má následujících dvanáct kroků.

### **3.3.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Vycházíme především z plánů organizace, které vznikají na základě spolupráce personalistů s liniovými manažery. Velký význam mají periodické prognózy potřeby nových, dodatečných pracovníků a soustavná analýza stavu a pohybu pracovních sil v organizaci. Tyto analýzy umožňují identifikovat reprodukční potřebu pracovníků a sledovat faktory ovlivňující úspory pracovníků.

### **3.3.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Abychom byli schopni určit komu nabídku adresovat a jakou metodiku pro získání pracovníka zvolit, je nutné vědět o práci a pracovních podmínkách, všechny dostupné informace. Tyto informace nám poskytuje zpracovaná analýza pracovního místa.

#### *Analýza pracovního místa*

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.<sup>12</sup> V souvislosti s analýzou pracovního místa, se můžeme také setkat s termínem vytváření pracovního místa. Vytváření pracovního místa je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst. Vytváření a analýza pracovních míst je systematickým procesem, kdy po vytvoření pracovního místa se po určité době provede analýza při níž se zpracuje jeho popis a specifika, ale především se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. Analýza pracovního místa je rozhodujícím východiskem pro změnu profilu pracovních míst tzv. redesign. Redesign slouží k předefinování pracovních úkolů a povinností za účelem vyšší efektivity. Při analýze pracovního místa jde o jakousi inventuru úkolů, odpovědností, vazeb a podmínek spojených s pracovním místem. Z ní se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka. Analýza pracovního místa se tedy dělí na dva problémové okruhy: na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a na otázky týkající se pracovníka.

---

<sup>12</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd., Management Press Praha, 2001

## Otázky týkající se úkolů a podmínek daného pracovního místa

- Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?
- Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha? Jak se práce provádí?
- Proč jsou úkoly a povinnosti vykonávány, tak jak jsou?
- Kdy a kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány?
- Jaké je vzájemné postavení jednotlivých úkolů a povinností?
- Komu je pracovník odpovědný?
- Jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům dalším?
- Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon?
- Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?
- Jaké jsou obvyklé fyzikální, sociální a platové podmínky?

## Otázky týkající se pracovníka

- fyzické a duševní požadavky
- dovednosti, vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti
- charakteristiky osobnosti a postojů

Odpovědi na tyto otázky tvoří specifikaci pracovního místa. Analýza pracovního místa musí zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadá v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by měla vypadat.

### *Zjišťování informací o pracovním místě*

Zdrojem informací pro analýzu pracovního místa jsou především sami vykonavatelé pracovního místa, přímí nadřízení, pozorovatelé, spolupracovníci atd. Tito účastníci nejlépe znají pracovní podmínky daného místa. Analýzu lze ve spolupráci s těmito osobami provádět následujícími metodami:

### **3.3.3 Výběr charakteristik pro výběr uchazeče**

Musíme rozhodnout jaké charakteristiky pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném místě. Z popisu místa sem patří například tyto body: název, funkce, typy pracovních úkolů, odpovědnosti, místo výkonu práce, možnosti výcviku a vzdělávání, pracovní podmínky, platové podmínky. Z požadavků na pracovníka je nutné uvést např.: vzdělání a kvalifikace, dovednosti, pracovní zkušenosti, charakteristiky osobnosti.

### 3.3.4 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V tomto kroku musíme rozhodnout, zda se zaměříme na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil. Touto tematikou jsme se již podrobně zabývali v kapitole 3.2.

### 3.3.5 Volba metod získávání pracovníků

Při volbě metody musíme vycházet z toho, že je třeba informovat vhodné lidi o existenci volných pracovních míst. Metod získávání pracovníků je celá řada, často dochází k jejich kombinování. Některé z častěji používaných metod jsou tyto:

- uchazeči se nabízejí sami;
- doporučení současného pracovníka organizace;
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince;
- vývěsky v organizaci nebo mimo ni;
- letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi nebo odbory
- spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými spol. apod.
- spolupráce s úřady práce;
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelů, počítačových sítí (internet). [12]

### 3.3.6 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Tato fáze může ovlivnit úspěšnost výběru, závisí totiž na podrobnosti a spolehlivosti informací od uchazeče. Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis, popřípadě reference předchozích zaměstnavatelů, lékařská vysvědčení apod. Některé organizace požadují také průvodní (motivační) dopis, v němž uchazeč popíše svůj vztah a zájem o pracovní místo.

#### *Dotazník pro uchazeče o zaměstnání*

V současné době je metoda dotazníku nejrozšířenějším prostředkem k získání informací. První část dotazníku bývá rámcově stejná, jedná se o základní informace a identifikační údaje o uchazeči, především: pozice o níž se uchází, jméno a příjmení, adresa trvalého bydliště, datum a místo narození, rodné číslo, číslo OP, státní příslušnost, rodinný stav, počet dětí, změněná pracovní schopnost, vzdělání a odborná příprava a jiné. Ve druhé části dotazníku se uchazeč věnuje především svým dosavadním zkušenostem. V případě otevřeného dotazníku lze podat informace i o svých zálibách a zájmech, o tom co jej na práci uspokojuje, o slabých a silných stránkách atd.

## *Životopis uchazeče*

Existují tři typy životopisů: volný, polostrukturovaný, strukturovaný.

- Volný životopis umožňuje uchazeči chronologicky, formou vyprávění popsat svůj dosavadní život. Výhodou je, že umožňuje posoudit formulační schopnosti uchazeče a nezřídka prozradí skutečnosti, které by ze strukturovaného životopisu nevyplýnuly.
- Strukturovaný životopis má svou strukturu danou organizací. Uchazeč musí být s touto strukturou seznámen a musí formulář strukturovaného životopisu od organizace získat.
- Polostrukturovaný životopis zachovává výhody poskytované organizací volným životopisem a přitom ulehčuje práci se získáváním porovnatelných informací o uchazečích.

### **3.3.7 Formulace nabídky zaměstnání**

Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k jejich sociálnímu profilu, k obtížnosti získávání daného typu pracovníka atd. V případě, že organizace hledá kvalifikovaného specialistu na úzce specializované místo, je třeba informovat detailněji. Nabídka má vhodné uchazeče povzbudit a nevhodné odradit, čímž plní autoselektivní funkci, jinak může hrozit, že se o pracovní místo bude ucházet takové množství lidí, že si jednání s nimi, jejich předvýběr a výběrové procedury vyžádají neúměrné množství času a prostředků. Nestačí zvažovat jen obsah nabídky, ale i formu a její umístění, toto je mimořádně důležité u inzerátů.

#### *Inzerát*

Inzerát by měl obsahovat základní skutečnosti, které se týkají obsazované práce a hledaného pracovníka. Např. lze uvést stručný popis práce, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, pracovní podmínky, dokumenty požadované od uchazeče atd. Inzerát by měl být zadán do vhodného sdělovacího prostředku podle charakteru obsazované pozice. V každém případě by si organizace měla vézt záznamy o všech svých podaných inzerátech. Zároveň je vhodné analyzovat efektivnost inzerování v jednotlivých médiích. Základní podmínkou dobrého jména organizace je včasné a slušné informování odmítnutých uchazečů.

Není žádoucí v nabídce pracovního místa uvádět jen požadavky na pracovníka, ale je nutné uvést také to, co je mu schopna nabídnout. Rozhodně není vhodné vyvolat příliš vysoká počáteční očekávání, která neodpovídají skutečnosti a mohou vést k nespokojenosti pracovníka. Mnohé organizace dnes do svých nabídek pracovních míst uvádí požadavky na věk uchazeče. Tímto krokem se v první řadě může připravit o velice vhodné uchazeče, kteří věkovou hranici překračují. V druhé řadě se jedná o porušení zákoníku práce, jehož přesné znění je v příloze č.3. Dalším trendem v nabízení pracovních pozic jsou inzeráty v cizím jazyce. Výhodou tohoto inzerátu je, že

na něj odpoví pouze uchazeči, kteří mají dostatečné znalosti cizího jazyka. Často však dojde k tomu, že i dosti vzdělaný člověk má pochybnosti o tom, co daná profese znamená.

### **3.3.8 Uveřejnění nabídky zaměstnání**

Po předchozí přípravné fázi je čas nabídku uveřejnit. Dnem uveřejnění nabídky začíná období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet a během něhož se jedná s uchazeči a shromažďují se o nich potřebné dokumenty. Je vhodné nespolehat pouze např. na inzerát, ale kombinovat více metod. Toto období by nemělo být příliš dlouhé, ani příliš krátké. Délka období záleží na potřebách organizace, ale i na typu obsazované pozice. Obecně platí, že pro méně kvalifikované pozice stačí doba kratší.

### **3.3.9 Shromažďování dokumentů a jednání s uchazeči**

Tento krok získávání pracovníků má mimořádný dopad na celý proces, protože jednání se zájemci o zaměstnání rozhoduje o tom, zda se z těchto zájemců stanou skuteční uchazeči. Jde tedy hlavně o to, aby představitelé organizace svým chováním vhodné zájemce neodradili. Při shromažďování informací a dokumentů od uchazečů o zaměstnání je nutné okamžitě kontrolovat jejich úplnost a v případě potřeby neprodleně požádat uchazeče o doplnění. Informace a údaje osobního charakteru zaměstnance, s nimiž se nakládá v personálních činnostech, lze vyžadovat pouze v souladu s obecně závaznými právními předpisy nebo se souhlasem zaměstnance (uchazečem o zaměstnání). Osobní spis zaměstnance slouží výhradně pro interní potřebu zaměstnavatele, který také odpovídá za manipulaci s osobními údaji v něm obsaženými.<sup>13</sup>

### **3.3.10 Předvýběr na základě získaných informací**

Během předvýběru se z celého souboru uchazečů vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do procesu výběru. V tomto kroku se porovnává způsobilost uchazeče s požadavky obsazovaného pracovního místa. Na rozdíl od výběru nejsou zde uchazeči porovnáváni vzájemně mezi sebou. To jaká část uchazečů neprojde předvýběrem, závisí často na tom, do jaké míry se v nabídce zaměstnání podařilo dostatečně podrobně informovat uchazeče o povaze práce na volném pracovním místě. Nedostatek informací v nabídce práce vede obvykle k tomu, že se hlásí i zájemci i zcela nevhodní. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní.

---

<sup>13</sup> KAHLE, B., STÝBLO, J.,: *Praktická personalistika*, Pragoeduca, Praha 1998

### **3.3.11 Sestavení seznamu pozvaných k výběrovým procedurám**

Za ideální počet, který umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a přitom nezatěžovat rozpočet organizace a pracovníky provádějící výběr, se považuje 5 až 10 uchazečů na jedno pracovní místo. Při obsazování vedoucích funkcí či míst vysoce kvalifikovaných je vhodnější pozvat větší počet uchazečů.

Postup v procesu získávání zaměstnanců, který je popsán výše, lze považovat za univerzální pro široké spektrum pracovních pozic. Konkrétní podoba procesu získávání zaměstnanců však závisí zcela na konkrétní organizaci. Především v poslední době, při vstupu mnoha zahraničních organizací na český trh, můžeme sledovat variabilitu personálních činností. Cíl všech těchto organizací je však společný. Výsledkem získávání pracovníků by měl být uchazeč, který je nejvhodnější ze všech uchazečů a tím přinese organizaci největší prospěch.

## 4 Výběr pracovníků

Def.: Úkolem výběrů pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty a přispívat k vytváření žádoucí organizační kultury.<sup>14</sup>

Výběr musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu. V procesu výběru organizace posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Organizace si volí kritéria, která musí uchazeč splnit a ta přesně specifikovat. Z toho plyne, že při výběru pracovníků hrají významnou roli metodologické otázky, že vlastnímu výběru pracovníků nutně musí předcházet výběr kritérií posuzování uchazečů a výběr metod tohoto posuzování. V neposlední řadě je třeba věnovat zvýšenou pozornost organizační stránce výběru pracovníků a vhodnému jednání s uchazeči. Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod mají rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Výběr pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace (staffing). [6]

### 4.1 Posuzování uchazeče

Posuzování uchazeče je klíčovým problémem při výběru pracovníků. Především dochází k posuzování míry vhodnosti jednotlivých uchazečů pro obsazované pracovní místo s přihlédnutím na charakteristiky pracovníka a specifikace daného místa. Největší potíží v práci personalistů je fakt, že posuzují osobnost člověka, tedy soubor jeho znalostí, dovedností a jiných vlastností. Kvantifikace těchto prvků je téměř neměřitelná. Uchazeči se tedy klasifikují podle předem určených kritérií. Tato kritéria je nutné stanovit ještě před výběrem a jsou to především:

- požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka, tj. stupeň vzdělání, délka praxe atd.;
- kritéria pracovního výkonu, tedy požadované pracovní výsledky (normy, kvalita, množství), požadované pracovní chování (absence, dodržování pracovní doby atd.);
- prediktory úspěšného výkonu, např. reference z předchozích zaměstnání, fyzický zjev, délka dosavadní praxe. Problémem těchto faktorů je jejich validita a spolehlivost;
- skupinová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka, vycházíme z pravidla z povahy práce na pracovním místě a z povahy kontaktů držitele pracovního

---

<sup>14</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd., Management Press Praha, 2001

místa s jinými lidmi, jde o souhrn fyzických, mentálních, emocionálních a sociálních charakteristik jedince;

- faktory a metody, které použijeme k zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných organizací, tyto metody jsou především využívány při vyšší náročnosti pracovního místa, při širokém spektru požadavků na uchazeče a v těch případech, kdy je nutno důkladně poznat osobnost uchazeče. Z pravidla se přitom využívá testů osobnosti, assessment center, pohovorů, skupinových diskusí, manažerských her, rolí, apod. Tyto metody výrazným způsobem zasahují do financí organizace;
- vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací. Tyto informace nám dají odpověď zda uchazeč může a chce vykonávat příslušnou práci. Popřípadě zda zapadne do pracovní skupiny a organizace.

Kvalita a úspěch procesu výběru závisí především na dvou faktorech. Jedním je kvalita informací získaných od uchazečů. Druhým je kvalita lidí, kteří výběrové řízení provádějí.

## ***4.2 Metody výběru pracovníků***

Mezi nejpoužívanější metody výběru patří tyto:

- **dotazník**, použití dotazníku je vhodné ve všech případech, je zdrojem základních informací o uchazeči a zpravidla bývá doplněn dalšími metodami;
- **zkoumání životopisu**, jedná se o podobnou metodu jako dotazník, je to metoda opět univerzální;
- **testy pracovní způsobilosti**, všeobecně jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků, lze sem zařadit testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, testy osobnosti, skupinové metody výběru pracovníků, při nichž jde o jakousi simulaci řešení praktického problému;
- **assessment center**, jedná se o komplexní diagnosticko – výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího výkonu uchazeče. V praxi probíhá assessment center v přiměřeně velké skupině uchazečů, tato skupina je hodnocena zpravidla 6 až 8 posuzovateli, z nichž někteří jsou psychologové, jiní manažeři, je vhodné použít i externí odborníky. V průběhu 2 až 4 dnů uchazeči absolvují pohovory, úkoly, simulace, řešení případových studií, neřízené diskuse, manažerské hry, testy osobnosti a schopností. Posuzovatelé hodnotí uchazeče podle předem stanovených charakteristik, těch bývá asi 20 až 25 (např. organizační schopnosti, schopnost úsudku, komunikační schopnosti, tvořivost, odolnost vůči stresu atd.), podle

výkonu uchazečů sestaví výslednou listinu. Tato metoda patří mezi nákladnější, ale má vysokou účinnost;

- **výběrový pohovor**, jeho cílem je získat co největší množství informací o uchazeči a jeho osobnosti a zároveň ho informovat o organizaci a práci lidí. Podle struktury účastníků dělíme pohovory na pohovor 1+1, pohovor před panelem posuzovatelů, postupný pohovor, skupinový pohovor. Podle obsahu a průběhu dělíme pohovory na nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný. Strukturovaný pohovor je náročný na přípravu, je nutné vycházet ze specifikace pracovního místa a z požadavků na uchazeče. I nestrukturovaný a polostrukturovaný pohovor je však nutné si připravit;
- **zkoumání referencí z předchozích pracovišť**;
- **lékařské vyšetření**;
- **přijetí pracovníka na zkušební dobu** je jednou z nejefektivnějších metod výběru pracovníků, přestože je to metoda velice nákladná a organizačně náročná. Teprve prací v organizaci může uchazeč prokázat své kvality a pracovní způsobilost;
- kamerové zkoušky, typologické metody, astrologické metody atd. patří mezi výjimečné metody výběru pracovníků, v některých případech je však možné je také použít.

### **4.3 Zásady výběru pracovníků**

Výběr pracovníka má být založen pouze na základě jeho schopností a vhodnosti pro obsazované pracovní místo. Jakékoliv projevy diskriminace uchazečů na základě pohlaví či věku by měly být v moderně řízené organizaci eliminovány. Samozřejmostí profesionální personální práce je důsledné dodržování platných zákonů. Zejména se jedná o zákony upravující vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Nejen psané právo tvoří základ pro jednání organizace, ale i zásady slušného jednání a vzájemný respekt. Informace vzájemně předávané jsou považovány za důvěrné a pravdivé. Metody a procedury výběru musejí být pro uchazeče přijatelné, nesmějí se dotýkat jejich lidských práv a důstojnosti.

Důležité je, aby osoby zúčastňující se výběrových procedur na straně organizace byly důkladně připravené, kvalifikované a znalé problematiky nejen výběrových metod, ale i obsazovaných míst. Je v zájmu organizace si uvědomit jaké souvislosti má proces získávání pracovníků. Například efektivním výběrem lze redukovat potřebu vzdělávání. Efektivita výběru je měřitelná hodnocením pracovních výkonů v organizaci a pracovních vztahů. [6]

## **4.4 Diskriminace při výběru zaměstnanců**

Pracovní diskriminace představuje jakoukoliv praxi, která rozlišuje mezi různými skupinami zaměstnanců na základě jejich charakteristik (např. pohlaví, rasy, věku, apod.) a která vede ke znevýhodnění určité skupiny zaměstnanců před jinou. Diskriminace při výběru zaměstnanců patří mezi nejčastější formy pracovní diskriminace, dochází k ní 3 způsoby – diskriminací přímou, nepřímou nebo systémovou. Podrobněji je problematika diskriminace popsána v příloze č.3. [14]

- O přímé diskriminaci hovoříme tehdy, je-li osobě upřena práce v organizaci na základě nerelevantních osobních charakteristik. Příkladem je nepřijetí ženy z toho důvodu, že je ženou. K této formě diskriminace dochází i v podobě sociálně a kulturně stereotypních předsudků.
- O nepřímou diskriminaci se jedná v tom případě, jestliže určitá, zdánlivě neutrální kritéria, zvýhodňují určitou skupinu osob v možnosti získat dané zaměstnání. Jedná se například o požadavek minimální výšky apod.
- Systémová diskriminace vzniká v případě, když je v organizaci dlouhodobě praktikována diskriminace přímá a nepřímá. Je natolik pevně společensky zakotvena v organizaci, že často budí dojem přirozeného pořádku. Na některé profese (technické, vedoucí) nejsou například přijímány ženy, ale za to jsou pouze ženy přijímány na místa sekretářek, asistentek apod.

Moderní management lidských zdrojů upozorňuje nejen na to, že kvalifikace uchazeče má svou funkční a organizační komponentu, ale i na to, že pro výkonnost organizace jako celku je příznivá jak jistá míra podobnosti, tak i různorodosti jejich zaměstnanců. Řízení různorodé pracovní síly může klást na management i personální řízení vyšší nároky, firmě však přináší možnost čerpat výhody z různých znalostí, schopností a přístupů, které zaměstnanci do organizace přinášejí.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*, vyd. 1., ASPI Praha, 2003

## 5 Přijímání a orientace pracovníků

Def.: Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka v zaměstnání.<sup>16</sup>

Nejdůležitějším bodem přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Povinné náležitosti pracovní smlouvy upravuje zákoník práce. Které další body jsou do smlouvy zapracovány, záleží pouze na konkrétní organizaci a konkrétním pracovníkovi. Zákonná ustanovení týkající se přijímání pracovníků lze nalézt v příloze č.4. [14]

Dalším nezbytným krokem je informování nového zaměstnance o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru v organizaci a z povahy práce na příslušném pracovním místě. V tomto bodě vzájemné spolupráce je nejvhodnější příležitost pro případné dotazy ze strany zaměstnance, jelikož je stále ještě před podpisem pracovní smlouvy. Po jejím podepsání je zaměstnanec zařazen do personální evidence, je mu pořízena osobní karta, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, podnikový průkaz apod. Informace týkající se zaměstnance, které má organizace v personální evidenci, závisí jen na jejich potřebách. Zpravidla se však jedná o všechny informace, které již zjišťovala v předchozích fázích získávání zaměstnance.

Důležitým dokumentem při přijímání nového pracovníka je zápočtový list převzatý od předchozího zaměstnavatele, který slouží pro výpočet důchodového zabezpečení. Z formálních náležitostí je ještě nutné uvést přihlášky k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Velice podstatným krokem, který není vhodné opomíjet, je uvedení nového zaměstnance na pracoviště. Spolu s bezprostředním nadřízeným představuje pracovník personálního útvaru nového zaměstnance pracovnímu kolektivu. Jeho samotného seznamuje s jeho právy a povinnostmi. Současně je pracovník seznámen s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Je-li třeba nového zaměstnance v některých činnostech zacvičit, je mu přidělen školicí, jenž tuto činnost provede.

Na závěr je pracovníkovi předáno konkrétní pracovní místo, nezbytné zařízení a materiál. V této souvislosti je velmi důležité dbát na to, aby nový pracovník přišel do příjemného, esteticky vyváženého prostředí. Velice vhodně působí podpora poskytnutá ať už nadřízeným nebo novými kolegy. Povzbuzení a přání úspěchu novému pracovníkovi nástup do práce může jen zpříjemnit.

---

<sup>16</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd., Management Press Praha, 2001

## **5.1 Orientace pracovníků**

Def.: Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. [6]

Formální stránka orientace je zabezpečována personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným, kteří pracovníka seznamují s jeho povinnostmi a pravomocemi týkajícími se jeho funkce. Neformální seznámení probíhá většinou formou komunikace se spolupracovníky, kteří popisují jak to v organizaci chodí. Orientaci bychom mohli rozdělit do třech oblastí, jedná se o orientaci celopodnikovou, útvarovou a o orientaci na konkrétní pracovní místo. Celoorganizační orientace zprostředkovává informace platné pro všechny pracovníky organizace. Útvarová či teamová orientace postihuje určité detaily a zvláštnosti platné pro danou organizační jednotku. Orientace na konkrétní pracovní místo se týká konkrétního zaměstnance a jeho práv a povinností.

V současné době je situace ve většině českých firem co se týče orientace nového zaměstnance spíše horší. Tento proces bývá spíše intuitivní a nahodilý a nemívá přesně stanovenou konkrétní formu a průběh. V každém případě by měl zaměstnanec obdržet pracovní materiály, které se týkají organizace a práce na níž nastupuje. Velmi stručně uvádím jen některé položky, jenž by měly být v daných materiálech obsaženy. Jsou to: organizační schéma organizace, kopie kolektivní smlouvy, seznam zaměstnaneckých výhod organizace, kopie formulářů, přehled možností vzdělávání v organizaci, telefonní čísla a kontakty klíčových pracovníků atd.

## **5.2 Časový plán orientace pracovníka**

Nový zaměstnanec není schopen absorbovat všechny potřebné informace naráz. Z tohoto důvodu je nutné seřadit tyto informace podle určitých priorit. V závislosti na typu práce se mění délka období orientace. V průběhu tohoto procesu je důležité přijímat i informace od daného pracovníka, jenž jsou cenným zdrojem pro možná další zlepšování. Jedna z možností, jak může proces orientace probíhat je následující. Ještě před sepsáním pracovní smlouvy jsou vybrané písemné materiály předány budoucímu pracovníkovi. Další, hlubší informace od personálního útvaru i od bezprostředního nadřízeného získá pracovník při podpisu smlouvy. Dnem nástupu do zaměstnání začíná intenzivní proces orientace. Pracovník je zaveden na své pracoviště a následuje celá řada pohovorů s nadřízenými, kolegy, specialisty atd. Zhruba v druhém týdnu již začíná plnit běžné

povinnosti svého pracovního místa. Často konzultuje se svým nadřízeným a vzájemně hodnotí pracovní výkon a jeho překážky. Následuje škála nejrůznějších školení a informačních setkání.

V průběhu 2. až 5. měsíce zaměstnání plní již všechny pracovní úkoly svého místa a při setkáních se svým nadřízeným, která se konají zhruba jednou za 2 týdny, řeší problémy v průběhu procesu orientace. Následují další již specializovaná školení např. o kvalitě, produktivitě, technologii atd.

V průběhu 6. měsíce se z nového zaměstnance postupně stává plnohodnotný člen organizace, je hodnocen jeho pracovní výkon a jsou projednávány další plány jeho personálního rozvoje. Důležitou částí celého procesu je právě hodnocení pracovníka, z nějž vyplývá jeho další perspektiva pro organizaci. [10]

V praktické části tohoto procesu se především uplatňují nadřízení a vedoucí pracovníci. Koncepce orientace, obsah a časový plán pro jednotlivá pracovní místa vypracovává personální útvar. Ten se také podílí na počáteční fázi orientace, tedy na fázi celoorganizační, koordinuje a metodicky řídí celý proces. Základem úspěchu je vzájemná spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky.

## **6. Společnost BEHR Czech s.r.o.**

### **6.1 Představení BEHR Czech.s.r.o**

Firma BEHR Czech s.r.o. byla založena 1.ledna 2002 jako dceřinná společnost mezinárodní sítě koncernu BEHR Group. Organizační schéma společnosti naleznete v příloze č.5. Počet zaměstnanců v prvním roce fungování byl 145 a obrat činil 40 mil. EUR. V roce 2003 bylo dosaženo obratu 93 mil. EUR s počtem zaměstnanců 450. V letech 2002 a 2003 investovala mateřská společnost do provozů v Mnichově Hradišti přibližně 35 mil. EUR. Funguje zde moderní provoz pro výrobu chladičů, chladících modulů, klimatizace a topení, výparníků a topných těles. V průběhu roku 2003 bylo vyrobeno kolem 260.000 klimatizačních zařízení, 200.000 chladících modulů a 70.000 chladičů. Podrobnější informace o společnosti naleznete v příloze č.6.

Mezi zákazníky BEHR Czech s.r.o. patří např. BMW, DaimlerChrysler, Iveco, John Deere, MAN, PORSCHE, R.V.I., Škoda, Volkswagen a další. Vzhledem k požadavkům jakosti, které tito zákazníci na společnost kladnou, je vysoká kvalita nejdůležitějším rysem všech výrobků. Ve společnosti je aplikován systém řízení procesů certifikovaný dle ISO 9001 a ISO TS 16949.

Pro rok 2004 je předpoklad navýšení obratu na 170 mil. EUR , přičemž plánovaný počet zaměstnanců je 580.

### **6.2 Provádění personálních činností v podniku**

Na řízení lidských zdrojů ve společnosti BEHR Czech s.r.o. se podílí personální útvar spolu s vedením společnosti a vedoucími pracovníky. Management společnosti si plně uvědomuje důležitou úlohu lidských zdrojů v činnosti podniku, a proto je jejich řízení jednou z nejdůležitějších složek vedení. Cílem je takové využití pracovní síly, aby efektivita všech činností dosahovala maxima. Péče o zaměstnance v této společnosti odpovídá nejen platným zákonům, ale i nejvyšším standardům uplatňovaným v podnicích podobného typu. Pojem péče zahrnuje podmínky a příležitosti, které podnik svým zaměstnancům poskytuje. Především bych chtěla vyzdvihnout, z mého pohledu důležitou, oblast vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj pracovníků vede k vyšší schopnosti reagovat na změny, flexibilitě, dynamice kolektivu, což jsou v dnešní době základní kroky k úspěchu v boji s konkurencí.

Z personálních činností uvedených v teoretické části této práce jsou ve společnosti **BEHR Czech s.r.o.** prováděny všechny. Na všech se větší či menší měrou podílí personální úsek spolu s liniovými manažery. Patří sem tedy :

- vytváření a analýza pracovních míst
- personální plánování
- získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků
- hodnocení pracovního výkonu zaměstnance
- zařazování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru
- odměňování
- vzdělávání a rozvojové aktivity

### **6.2.1 Personální úsek a jeho partneři**

Do náplně činnosti personálního úseku patří spolupráce se třemi hlavními skupinami partnerů. Tyto skupiny bych rozdělila asi takto: vedoucí pracovníci, řadoví zaměstnanci, vnější partneři.

#### *Spolupráce s vedoucími pracovníky*

Jedná se jednak o spolupráci s managementem společnosti **BEHR Czech s.r.o.**, jenž zahrnuje formulaci personální politiky a strategie podniku, plánování, finanční stránku personální práce , např. náklady na školení pro dané období, mzdové náklady pro dané období atd.

Druhou složkou je spolupráce s liniovými manažery, jenž přichází denně do kontaktu s řadovými zaměstnanci. Spolupráce s těmito vedoucími pracovníky zahrnuje několik dílčích oblastí.

- Vedoucí personálního úseku provádí individuální pohovory s vedoucími pracovníky. Tyto pohovory se týkají personálních činností, které spadají do povinností těchto pracovníků. Vedoucí pracovník je seznámen se všemi úkoly, které musí provádět v rámci personální činnosti, např. sem patří hodnocení svých podřízených, plánování jejich rozvoje, predikce potřeby nových pracovníků, jejich orientace, provádění personálních pohovorů v určených cyklech, který je pro administrativní pracovníky tři měsíce a pro dělnické profese jeden rok, provádění analýzy pracovních míst atd.
- Na druhé straně fungují pracovníci personálního úseku při plnění formulovaných požadavků ze strany liniových manažerů. Např. pokud od vedoucího pracovníka přijde podnět, týkající se potřeby nové pracovní síly, kterou zároveň přesně definuje. Úkolem personálního úseku je najít vhodné uchazeče v požadovaném čase, aby mohlo dojít k výběru.

## *Spolupráce s řadovými zaměstnanci*

Spolupráce personálního úseku se zaměstnancem probíhá ode dne, kdy dojde k prvnímu kontaktu. Veškerá jednání při výběru a přijímání řídí personální úsek ve spolupráci s budoucím nadřízeným daného pracovníka. Po přijetí nového zaměstnance se personální práce, která se ho týká, ujímá především přímý nadřízený. V průběhu další spolupráce často slouží personální úsek jako zdroj informací týkajících se pracovního procesu, např. možnosti kariérního růstu, školení, změny pracovního místa, řešení nejrůznějších problémů atd.

## *Spolupráce s vnějšími partnery*

Mezi vnější partnery je možné zařadit : okolní podniky, instituce, média a poskytovatelé služeb

- Spolupráce s personalisty z okolních podniků je pro společnost BEHR Czech s.r.o. velice důležitá, jelikož podnik je situován v prostředí, kde je nízká nezaměstnanost, existuje zde tedy konkurence v získávání pracovníků.
- Mezi instituce, s nimiž firma spolupracuje patří Vysoké školy, Úřad práce v Mladé Boleslavi, Sdružení automobilového průmyslu a další.
- Médii využívá personální oddělení především pro účely inzerce volných pracovních míst. Další spolupráce je např. s personálními agenturami, které poskytují požadované služby, tato spolupráce je podrobněji popsána v kapitole Zdroje pracovních sil.

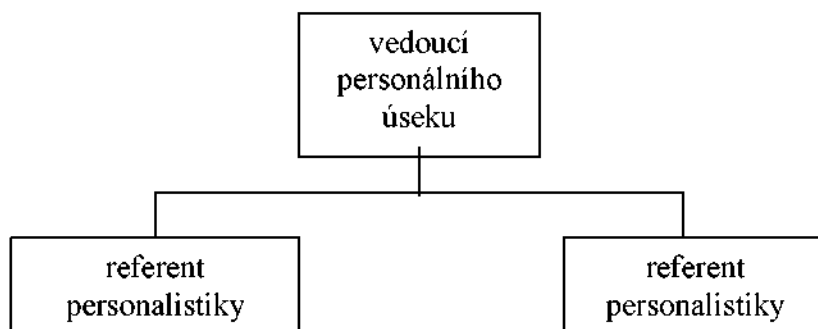


Schéma 6.1 Organizační struktura personálního úseku<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Zdroj: vlastní

### **6.3 Získávání pracovníků pro společnost BEHR Czech s.r.o.**

Vzhledem k tomu, že společnost BEHR Czech, s.r.o. se za dosavadní dobu svého působení stále dynamicky rozvíjí, je otázka získávání pracovníků velice důležitá pro chod celého podniku. Jak již bylo uvedeno, počet zaměstnanců se během jednoho roku ztrojnásobil. Proces získávání pracovníků má svůj stanovený postup, který je popsán níže. Podstatný je celistvý pohled na tuto činnost. Management společnosti si uvědomuje ztráty, které mohou vzniknout při neúspěšném získávání pracovníků, proto je prováděno až na základě přesných plánů, analýz a především precizního výběru uchazečů.

#### **6.3.1 Plánování lidských zdrojů**

Plán lidských zdrojů se odvíjí od dvou základních měřítek. Jedním je plán výroby a druhým je finanční plán na dané období. Všechny tyto plány jsou odvozeny od cílů, které jsou pro podnik stanoveny. Plán zároveň vychází z přesné evidence pracovních sil v podniku. Ve společnosti BEHR Czech s.r.o. je vedena podrobná elektronická databáze všech zaměstnanců, vedoucí pracovníci mají tedy kdykoli přístup k informacím, které se týkají věku, vzdělání, zkušeností a jiných rysů všech zaměstnanců.

Vedoucí personálního úseku spolu s vedením společnosti vypracovávají všechny typy plánu, dlouhodobý, operativní i taktický.

- Dlouhodobý plán se týká následujících pěti let. Tento plán je obecný a bývá často upravován v návaznosti na nejrůznější změny v podniku.
- Operativní plán tvořený na jeden rok je pevná osnova celého tohoto časového období. Je možné se za určitých okolností od plánu odchýlit, nebývají to ale výrazné změny. V plánu je jednak podrobně popsána budoucí potřeba pracovních sil. Vyplývá z něj kdy a v jakém počtu bude třeba přijmout dané pracovníky. Požadavky týkající se těchto pracovníků přesně specifikují jednotliví vedoucí pracovníci. V plánu je také obsažen finanční rozpočet na lidské zdroje pro daný rok, např. sem patří prostředky na školení zaměstnanců, na mzdy, na výběrová řízení, atd.
- Podle ročního plánu je zpracováván měsíční taktický plán, z nějž vyplývá, kolik a jakých zaměstnanců je v určitém měsíci nutno přijmout, jakou je jim možno nabídnout mzdu, jaká školení budou probíhat, atd. Je kladen důraz na to, aby byl zaměstnanec s požadovanými vlastnostmi do podniku přijat přesně v dobu, kdy je to pro podnik nejvýhodnější. Zároveň je zde stanoveno, zda bude nutné potřebné pracovníky hledat ve vnějších či vnitřních zdrojích, existují-li kádrové rezervy atd. V souvislosti s určováním zdrojů pracovních sil je nutno uvést, že ve společnosti BEHR Czech s.r.o. je aplikován postup od vnitřních zdrojů

k vnějším. Nejprve je tedy potřebný zaměstnanec vyhledáván uvnitř podniku až následně se přistoupí k přijetí někoho nového.

- Jsou zpracovávány také dílčí plány jednotlivých personálních činností, plán získávání a výběru pracovníků, plán školení, atd.

### *Plán osobního rozvoje pracovníka*

Tento plán je zpracován každému pracovníkovi individuálně v rámci zapracování. Je zpracován formulář, který najdete v příloze č. 7. V tomto formuláři jsou popsány úkoly, které musí pracovník splnit, aby postoupil do další etapy své kariéry. Tento plán zpracovává přímý nadřízený svému podřízenému při jeho nástupu na danou pracovní pozici. Výhodou tohoto systému je, že zaměstnanec přesně ví, co se od něj čeká, za jakých podmínek mu bude navýšen plat atd. Ve společnosti BEHR Czech s.r.o. není zaveden systém automatického zvyšování mzdy po uplynutí času, nýbrž po dosažení výsledku. Tento systém má na zaměstnance silný motivační efekt.

## **6.4 Získávání pracovníků**

Jedná se o dílčí personální činnost, která má za cíl vyhledat vhodné uchazeče pro jednotlivé volné pozice.

### **6.4.1 Vnější podmínky společnosti BEHR Czech s.r.o.**

Vnější podmínky tohoto podniku jsou silně ovlivněny specifickou polohou. Mnichovo Hradiště leží v okrese Mladá Boleslav, který patří mezi oblasti s nejnižší mírou nezaměstnanosti. Mapu nezaměstnanosti v České Republice naleznete v příloze č.8. Míra nezaměstnanosti v okrese Mladá Boleslav je 5,5 % s meziměsíčním nárůstem 0,0 % a na jedno volné pracovní místo zde připadá 7,5 nezaměstnaných.<sup>18</sup> Situace na trhu práce je zde relativně stabilní, v okolí funguje několik velkých zaměstnavatelů z odvětví automobilového průmyslu, např. Škoda auto a.s., TRW Carr s.r.o., Faurecia a další. Přítomnost tolika firem zaměřených na automobilový průmysl však způsobuje nedostatky některých odborných profesí. Z druhé strany mnoho obyvatel v okolí má zkušenosti s prací v automobilovém průmyslu, což je pro podnik výhodné. Existuje konkurenční boj

---

<sup>18</sup> ODBOR 45: *Setřídění úřadů práce podle míry nezaměstnanosti za březen 2004*,  
<<http://www.mpsv.cz/scripts/nezamestnanost/okresy.asp?lg=1&Year=2004&Month=3&sortme=mira>>,  
15.4.2004

při získávání např. specializovaných inženýrů. V podnicích je snaha udržet si specialisty, jelikož jejich zapracování v prvních měsících znamená pro podnik poměrně vysoké náklady, často se však stává, že jiný podnik zaměstnanci nabídne výrazně vyšší mzdu a ten pak odejde.

Vedoucí personálního úseku společnosti BEHR Czech s.r.o. spolupracuje s personalisty z některých výše uvedených podniků. Kontakt a vzájemná dohoda jsou pro všechny tyto firmy důležité, vedou totiž k jakési společné strategii týkající se výše mezd. Z pohledu podniku je nežádoucí lákat zaměstnance na vysoké platy, naopak je zde obvyklé platy zvyšovat až podle odvedené práce. Z ekonomického hlediska je pro podnik neefektivní novému zaměstnanci hned od začátku pracovního poměru platit neúměrně vysokou mzdu. Informace o průměrném hodinovém výdělku v podnikatelské sféře ve Středočeském kraji naleznete v příloze č.9.<sup>19</sup>

Další výraznou podmínkou ovlivňující získávání zaměstnanců pro tento podnik je blízkost několika vysokých škol technického směru. Referentky z personálního úseku se v letošním roce poprvé účastnily veletrhu práce pro absolventy vysokých škol a vzhledem k uspokojivým výsledkům této aktivity v ní chtějí i nadále pokračovat.

#### **6.4.2 Vnitřní podmínky společnosti BEHR Czech s.r.o.**

Společnost BEHR Czech s.r.o. patří mezi úspěšné podniky v oblasti automobilového průmyslu. Vysoká profesionalita a úroveň zavedeného systému z něj, dle mého názoru, činí dobrého zaměstnavatele. Existuje zde přesně stanovený systém odměn, vysoká úroveň péče o zaměstnance, např. přispívání na penzijní připojištění, možnosti personálního rozvoje a vzdělávání a další výhody. V průzkumu spokojenosti zaměstnanců provedeném na podzim roku 2003 uvedlo 42% pracovníků, že důvodem pro nástup do společnosti BEHR Czech s.r.o. byla dobrá pověst firmy. viz příloha č.10.

Další důležitá podmínka při získávání pracovníka je pozice, o kterou se uchází. Podstatný je rozsah povinností, požadavky na pracovníka, pracovní podmínky atd.

---

<sup>19</sup>ISPV: ISPV - Informační systém o průměrných výdělích - výsledky podle vybraných osobnostních charakteristik, <<http://www.mpsv.cz/scripts/2char/default.asp?>>, 20.4.2004

### 6.4.3 Zdroje pracovníků

Zdroje pracovních sil tvoří všechny skupiny popsané v kapitole 3.2 Zdroje pracovních sil. Ve společnosti BEHR Czech s.r.o. je kladen důraz na hodnocení jednotlivých zaměstnanců jejich nadřazenými. Schopný a aktivní pracovník má šanci stát se kádrovou rezervou, tedy přesunout se ve firemní evidenci do vnitřních zdrojů při obsazování některé z vedoucích pozic. Tento postup motivuje pracovníky v jejich činnosti, vzhledem k tomu, že v první řadě se při obsazování pozic hledá ve vnitřních zdrojích.

### 6.4.4 Proces získávání a výběru pracovníků

Impuls k získávání pracovníka většinou vzejde od přímého nadřízeného obsazované pracovní pozice, nebo vyplývá přímo z plánu získávání pracovníků. Tento nadřízený zároveň definuje personálnímu úseku specifiky obsazovaného pracovního místa a formuluje požadavky na hledaného pracovníka. Specifikace pracovní pozice vychází z analýzy pracovního místa. Návod pro analýzu pracovního je v příloze č.11. Pracovníci personálního oddělení identifikují potenciální zdroje uchazečů a poté zvolí metodu jejich získávání.

Nejčastěji používané jsou následující metody.

- Uchazeči se hlásí sami, čímž vzniká evidence uchazečů. Kdokoli má zájem pracovat ve společnosti BEHR Czech s.r.o., může si ve firmě vyzvednout dotazník, který vyplní a přinese na personální oddělení. Tento formulář je pro dělnické profese v příloze č. 12 a pro technicko-hospodářské pracovníky v příloze č.13. Okolní obyvatelé si na tento způsob ucházení se o práci již zvykli, takže do podniku konstantně přicházejí noví zájemci o práci. U dělnických profesí tato metoda postačuje natolik, že si personalisté stále mohou vybírat z velkého počtu zájemců, koho přijmou. Dokonce dávají přednost tomu, když se uchazeč sám od sebe snaží získat práci, svědčí to totiž o jeho aktivitě a zájmu v podniku pracovat.
- Doporučení současného pracovníka, přímé oslovení vyhlédnutého jedince. Tato metoda funguje stejně pro dělnické profese jako pro THP.
- V podniku funguje Burza volných pracovních míst, která všem zaměstnancům firmy nabízí volná pracovní místa. Formulář s volným pracovním místem je vyvěšen na nástěnkách ve výrobní hale i v administrativní budově. Podrobný popis toho, jak funguje Burza volných pracovních míst je v příloze č. 14.
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích. Inzerát se používá především pro pozice, které kladnou na uchazeče vyšší požadavky, je tedy vhodné mít více uchazečů. Příklady dvou uveřejněných inzerátů jsou v přílohách č.15 a č.16.
- Jak je uvedeno výše, spolupráce s VŠ je v počátcích, ale do budoucna s ní podnik počítá. Na veletrhu pro studenty a absolventy VŠ, kterého se již referentky personálního úseku účastnily, byly prezentovány informace o společnosti, které jsou umístěny v příloze č. 6.

- Personální úsek nahlašuje volná pracovní místa na Úřad Práce, tato metoda však nepřináší často takové uchazeče, kteří odpovídají požadavkům podniku.
- Společnost BEHR Czech s.r.o. využívá při získávání pracovníků služeb komerčních zprostředkovatelů. Jedná se o personální agentury. Této formy outsourcingu se využívá při získávání na dělnické i administrativní pozice.
- Důležitým zdrojem informujícím o uchazečích pro volná pracovní místa je i internet. V této souvislosti je nejvyužívanější portál [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz).

Existuje rozdíl v získávání uchazečů o dělnické profese a technicko-hospodářských pracovníků (THP).

### *Získávání pracovníků pro dělnické pozice*

Vznikne-li v podniku potřeba nových pracovníků v dělnických profesích, vyhledají referentky personalistiky v evidenci uchazečů možné vhodné kandidáty. Tyto kandidáty kontaktují a sjednají jednu nebo více hromadných schůzek. Počet kandidátů se odvíjí od počtu potřebných pracovníků.

Na první hromadné schůzce dostanou uchazeči základní informace o podniku. Sem patří např. popis činnosti, popis obsazované pozice, nástupní plat, maximální pohyblivá složka mzdy, využívání tříměsíční zkušební lhůty, informace o dovolené, stravovacích možnostech, příspěvek na penzijní připojištění atd. Podrobný seznam informací předávaný na této schůzce je v příloze č. 17. Z této schůzky vyjdou konkrétní odpovídající uchazeči, z nichž bude později proveden výběr. Jediný dokument požadovaný od uchazečů na tento typ pracovní pozice je výše zmíněný dotazník.

Při získávání pracovníků na dělnické pozice využívá personální úsek i služeb komerčních zprostředkovatelů. Konkrétně jsou to agentury KAPPA s.r.o. a ADECCO s.r.o.. Vzhledem k častým výkyvům v objemu výroby a fluktuaci zaměstnanců, je nutné zajistit dostatečné množství pracovníků pro případ, že se objem produkce výrazně zvýší. Pro tuto situaci není efektivní přijímat nové stálé zaměstnance. Výše zmíněné agentury poskytnou za úplatu přesný počet odpovídajících pracovníků na stanovenou dobu, podle potřeb BEHR Czech s.r.o.

### *Výběr pracovníků na dělnické pozice*

Výběr z konkrétních vhodných kandidátů zvolených personálním úsekem provádí mistr směny. Hlavními kritérii jsou dosavadní zkušenosti, dovednosti a fyzické vlastnosti. Vzhledem k tomu, že často zaměstnanci manipulují s předměty o hmotnosti vyšší než 30 kg, jsou fyzické předpoklady důležité.

## *Získávání technicko-hospodářských pracovníků*

Získávání THP opět vychází z plánu a z podnětu vedoucích pracovníků.

- Jedním ze zdrojů je výše zmíněná evidence uchazečů. V tomto případě však zájemci vyplňují dotazník uvedený v příloze č.13. Zde lze nalézt vhodné kandidáty na obsazovanou pozici.
- Další zdroje vyplývají z počtu zájemců, kteří jsou získáni prostřednictvím výše popsaných metod.

Proces získávání probíhá takto:

1. Uchazeč vyplní dotazník, jehož vzor naleznete v příloze č. 13., dále je povinný doklad o vzdělání. Eventuelně může uchazeč doplnit životopis, lékařské vysvědčení, motivační dopis, popř. reference předchozích zaměstnavatelů.
2. Na základě získaných informací, provede vedoucí personálního úseku předvýběr, z něž vyjdou vhodní kandidáti na obsazovanou pracovní pozici.

I pro případ technicko-hospodářských pracovníků využívá společnost BEHR Czech s.r.o. služeb personálních agentur. Konkrétně jsou to agentury KARIERA spol. s.r.o. CSP Partners. Tyto agentury vyhledávají za úplatu pro firmu kandidáty na významné řídicí pracovní pozice a specialisty v oboru.

## *Výběr technicko-hospodářských pracovníků*

Kritéria výběru vychází především ze specifikace pracovního místa. Výběrové řízení je dvoukolové. Prvního kola pohovorů se účastní vedoucí personálního úseku, budoucí nadřízený hledaného pracovníka a uchazeč. V tomto kole probíhá všeobecný rozhovor, který se dotýká těchto témat:

- informace o firmě a obsazované pozici
- podmínky kladené podnikem (požadavky, finanční ohodnocení atd.)
- dosavadní pracovní zkušenosti uchazeče
- důvody zájmu o danou pozici, motivace
- znalost cizích jazyků
- dosažený stupeň vzdělání
- celková osobnost uchazeče- dojem, flexibilita, adaptabilita apod.

Metody výběru používané v prvním kole jsou zkoumání dotazníku popř. životopisu a dalších dokumentů a výběrový pohovor. Z tohoto kola postoupí do druhého ti uchazeči, kteří souhlasí s podmínkami stanovenými podnikem a zároveň splňují profesní i osobnostní požadavky.

V druhém kole provádí hodnotící pohovor s uchazečem jen přímý řídicí pracovník. Tento nadřízený provádí testy pracovní způsobilosti. Většinou se jedná o testování práce s počítačem, jazykových znalostí a jiných odborných otázek. U všech zaměstnanců je uplatňována metoda tříměsíční zkušební doby.

Metody jako jsou assessment center, astrologické a typologické zkoušky apod. společnost BEHR Czech s.r.o. při výběru pracovníků nepoužívá. V ojedinělých případech konzultuje vedoucí personálního úseku přijetí pracovníka s personalistou minulého zaměstnavatele. Jeho reference však nejsou zdaleka určující.

#### **6.4.5 Zásady výběru pracovníků a diskriminace**

Samozřejmostí je dodržování zákonů týkajících se pracovněprávního vztahu, platných v České republice.

Hlavní zásadou uplatňovanou ve společnosti BEHR Czech s.r.o. při výběru zaměstnanců na volné pracovní pozice je: „Hodnotit člověka jako celek.“. Vzhledem k tomu, že výkon organizace závisí na výkonu každého zvlášť i všech společně, nelze opomíjet charakterové rysy jedince, které by mohly jakkoli negativně ovlivnit jeho fungování v rámci týmu. Vzdělání a zkušenosti jsou pro podnik velice důležité, ale uchazeč musí splňovat i ty nároky, které povedou k dobrým vzájemným vztahům, příznivému klimatu a tím k požadovanému pracovnímu výsledku. Mezi tyto charakteristiky patří např. ochota učit se novým věcem, loajalita k podniku, flexibilita, schopnost komunikovat atd.

Co se týče diskriminace na základě pohlaví zaměstnanců, nedochází k ní. Při přijímání pracovníků se vychází z charakteristik pracovního místa. Ženy zde nejsou přijímány na těžkou fyzickou práci, protože na ni jednoduše fyzicky nestačí. Hodnotí se podle fyzických dispozic jednotlivých uchazeček, které v objektivním srovnání s mužskými uchazeči většinou nestačí. Pokud se jedná o ty pozice, jenž může vykonávat žena stejně jako muž, pohlaví nerozhoduje. Na pozicích asistentů v tomto podniku figurují i muži, naproti tomu v managementu lze nalézt ženy. Nedochází ani k diskriminaci na základě věku. Jak je uvedeno výše, uchazeč je hodnocen jako celek. Personalistům je jasné, že vitální žena ve věku okolo padesáti let, může práci vykonávat daleko pečlivěji, rychleji a s větší chutí než třicetiletý muž. Stejná situace je v oblasti diskriminace na základě rasy. Uchazeči jsou hodnoceni podle objektivních měřítek. Dosavadní zkušenosti a dovednosti jsou rozhodující.

## **6.5 Přijímání a orientace pracovníků**

Kandidát, který vyjde z výběrového řízení jako vítěz, přejde jako nový zaměstnanec do procesu orientace ve firmě. Před podpisem pracovní smlouvy, jejíž vzory je v příloze č.18., odevzdá pracovník na personálním oddělení zápočtový list a je přihlášen k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Současně obdrží průkaz umožňující přístup do areálu podniku.

Pracovníci personálního oddělení nejprve informují zaměstnance o obecně platných pravidlech práce, jako jsou předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci atd. Dále, spolu s přímým nadřízeným pracovníka, ho provedou po celém podniku a představí ostatním zaměstnancům, aby nedocházelo k nedorozumění při další spolupráci. Zároveň se pracovník seznamuje s jednotlivými částmi podniku, jako jsou jednotlivé výrobní linky, administrativní oddělení, jídelna atd. Přímý nadřízený pracovníka uvede na jeho pracovní místo, seznámí ho s kolegy, hlavní náplní práce a předá mu základní pomůcky nutné pro práci. V případě dělnické profese jsou to pracovní a ochranné prostředky. V případě THP se jedná většinou o vlastní stůl, kde jsou k dispozici osobní počítač, telefon atd.

Při osobním pohovoru přímý nadřízený vypracuje zaměstnanci Plán osobního rozvoje uvedený v příloze č.7. Zde jsou popsány znalosti a dovednosti, které má v jednotlivých etapách získat. Tyto etapy nejsou popsány časově, ale úkolově. Není zde stanoven časový limit, do kdy je nutno konkrétní dovednost získat, je zde pouze návaznost a souslednost jednotlivých úkolů. Pracovník je podrobně seznámen s náplní své práce. Vedoucí pracovník rovnou určí, která školení či výukové programy má zaměstnanec absolvovat.

Vedoucí personálního úseku si plně uvědomuje, že proces orientace není natolik dokonalý, jak by možná měl být. Toto připisuje především rychlému tempu, které panuje v celé společnosti BEHR Czech s.r.o. Zaměstnanec sice není zcela osamocen "hozen do vody", ale je kladen velký důraz na jeho vlastní aktivitu a iniciativu. Je na něm samotném, zda a jak mnoho se bude na nejrůznější otázky ptát a jak se chce učit. Vedoucí pracovníci vzhledem ke svému pracovnímu vytížení nemají dostatek času, přesto se snaží novým pracovníkům co nejvíce pomáhat a vést je. Nejedná se však o "vodění za ručičku", ale o zadávání jednotlivých úkolů a vysvětlování a zodpovídání konkrétních otázek a požadavků. Pracovníkovo vyrovnání se s první a nejnáročnější fází jeho pracovního poměru svědčí také o jeho kvalitách, které jsou pro podnik důležité.

Vedoucí pracovníci provádí se svými podřízenými personální pohovory v pravidelných cyklech. Tento cyklus je u technicko-hospodářských pracovníků 4 měsíce, u dělnických pozic je každých 12 měsíců od konce zkušební doby. Při personálním pohovoru technicko-hospodářských pracovníků postupuje nadřízený podle návodu uvedeného v příloze č.19. Personální pohovor je pravidelně zaznamenáván do předepsaného formuláře, který naleznete v příloze č.20.

## **7 Vlastní shrnutí**

### **7.1 Plánování lidských zdrojů**

Plánování na dobu pěti let, jednoho roku a jednoho měsíce je, podle mého názoru vhodné. Poskytuje přehled o dlouhodobých cílech, zároveň umožňuje operativní změny podle potřeb společnosti.

Pokud se týká plánování lidských zdrojů, navrhuji některá zlepšovací opatření:

1. Sledovat a analyzovat trh práce v okolí podniku. Průzkumy, které je vhodné provést by se týkaly zhruba těchto otázek: Povědomí o společnosti **BEHR Czech s.r.o.** u obyvatel Mnichova Hradiště a okolí, Struktura vzdělanosti v okolí firmy, Migrace za prací v okolí firmy atd.
2. Analyzovat pohyb pracovníků uvnitř podniku. Pro předvídání fluktuace zaměstnanců pomůže analýza těchto otázek:
  - počet zaměstnanců, kteří opustí společnost před uplynutím doby pracovního poměru jeden rok;
  - počet zaměstnanců, kteří ročně opustí společnost;
  - pohyb zaměstnanců v rámci firmy – přesuny mezi jednotlivými pozicemi

### **7.2 Získávání pracovníků**

K této problematice navrhuji dvě myšlenky, které by mohly podniku rozšířit a zpestřit proces získávání zaměstnanců.

- Zaměřit se cíleně na skupinu studentů vysokých škol technického i ekonomického směru. Studenti nemají dostatek příležitostí získávat pracovní zkušenosti v průběhu studia a po jeho ukončení se setkávají s nezájmem zaměstnavatelů, proto by byl jistě veliký zájem a firma by si mohla vybírat z těch nejlepších. Spolupráce s odbornými katedrami umožní podniku nejen nacházet talentované a schopné lidi, ale také získávat informace o nových technologiích a možnostech. Vysoké školy, které by byly vhodné pro spolupráci jsou např. Technická Univerzita v Liberci, ČVUT v Praze, Univerzita Hradec Králové, Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, atd.
- Vzhledem ke skutečnosti, že každý zaměstnavatel má ze zákona povinnost vytvářet místa pro ZPS a rozšiřovat možnost jejich zaměstnávání či věnovat zvláštní péči zvyšování jejich kvalifikace) mají zaměstnavatelé povinnost zaměstnávat občany se ZPS ve výši povinného podílu v poměru k celkovému počtu zaměstnanců, navrhuji společnosti **BEHR Czech s.r.o.** zaměřit se i na tuto skupinu obyvatel. Povinnost zaměstnávat osoby se ZPS ve výši

povinného podílu mohou zaměstnavatelé plnit třemi způsoby, uvedenými v § 24 odst. 3 zákona o zaměstnanosti, a to buď samostatně nebo jejich vzájemnou kombinací.

- Jedná se o:
- zaměstnávání občanů se změněnou pracovní schopností v pracovněprávních vztazích
- odebrání výrobků od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % zaměstnanců se změněnou pracovní schopností nebo zadávání výrobních programů těmto zaměstnavatelům
- odvod do státního rozpočtu.<sup>20</sup>
- Podnik s více než dvaceti pěti zaměstnanci má povinnost zaměstnávat 4% zaměstnanců se ZPS. Tuto povinnost lze kompenzovat odběrem výrobků od výše zmíněných zaměstnavatelů nebo platbou do státního rozpočtu.
- Roční platba podniku do státního rozpočtu za předpokladu, že průměrná měsíční mzda v národním hospodářství činí cca. 17.000,- Kč, a počet zaměstnanců je 600, činí 612.000,- Kč. Současný výpočet je totiž 1,5 násobek průměrné měsíční mzdy v národním hospodářství za jednoho nezaměstnaného pracovníka se ZPS.
- Uvedená částka může být vzhledem k obratu společnosti BEHR Czech s.r.o. považována za malichernou, z ekonomického hlediska však není zdaleka zanedbatelná. Vytváření pracovních míst pro osoby se ZPS znamená nemalé investice, přesto stojí tato varianta přijímání pracovníků za zvážení.

### **7.3 Výběr pracovníků**

K výběru pracovníků mám jen jednu poznámku. Dle mého názoru by bylo vhodné přizpůsobit výběrovou proceduru tomu, aby byly zjištěny skutečné, špatné i dobré, charakteristiky uchazeče.

Např. nějaká "lehčí forma" assessment centra, která odhalí takové vlastnosti, jenž by při obyčejném pohovoru mohly zůstat utajeny. Mohlo by se jednat jen o jakousi simulaci nebo manažerskou hru, podle požadavků na pracovníka a na pracovní místo.

Takový postup však vyžaduje více času, prostoru, zkušeností i financí.

---

<sup>20</sup> MPSV: *Zaměstnávání osob se ZPS*, < <http://www.mpsv.cz/scripts/clanek.asp?lg=1&id=1061>>, 22.4.2004

## **7.4 Přijímání a orientace pracovníků**

Jak bylo popsáno výše, není dostatek prostoru pro detailní vedení nového pracovníka. Vedoucí pracovníci mají v náplni své práce vedení orientace nových pracovníků, proto je nutné, aby byla tato procedura zkvalitněna. Nový pracovník vyžaduje od svého přímého nadřízeného čas a energii a ten je povinen mu obojí v dostatečné míře poskytnout. Přesto se domnívám, že jako součást zkušebních procedur, je na jednu stranu vhodné nechat pracovníka, aby se více či méně sám o sebe postaral, nelze však trestat za možné vzniklé chyby, to je riziko tohoto přístupu. Zaměstnanec potřebuje v každém případě cítit podporu.

Konkrétně bych změnila toto:

- Zaměstnanec by měl při nástupu do zaměstnání obdržet jakousi informační brožuru, která může obsahovat např. tyto informace: plán podniku, organizační schéma, informace o činnosti, představení managementu, provozní dobu jídelny, možnosti zaměstnanců týkající se vzdělávání a mnoho dalších.
- Při příchodu na své pracovní místo by měl pracovník obdržet detailní popis náplně své práce, práva, povinnosti, odpovědnosti atd. v písemné podobě.
- Uvedení pracovníka na místo a představení všem ostatním zaměstnancům by mělo být prováděno skutečně důkladně. Domnívám se, že je to velice důležité pro dobrý pocit všech zúčastněných.

## **Závěr**

Tématem této bakalářské práce je získávání pracovníků. Tento proces spadá do oblasti personální činnosti a vytváří jeden ze základních pilířů činnosti podniku a to, lidský kapitál. Na tomto pilíři závisí úspěch celé společnosti. Lidský element je stále ještě nepostradatelný, musí tedy odpovídat nárokům, které se stále zvyšují spolu s technickým, vědeckým a společenským pokrokem.

V prvních pěti kapitolách jsou teoreticky popsány všechny činnosti vedoucí k úspěšnému uzavření pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. První z těchto činností, plánování, jsem se zabývala v kapitole č. 2. Stanovení cílů a vypracování plánu jsou výchozí body všech manažerských činností. Jsou to základní prvky úspěšného získání nového pracovníka. Úspěšně získaný pracovník je ten, který má požadovanou kvalifikaci a charakterové vlastnosti, nastoupí v přesném čase, kdy ho společnost potřebuje a nemá potřebu v nejbližší době podnik opustit.

Možnosti, které má personalista při hledání ve vnějších vnitřních zdrojích jsem popsala ve třetí kapitole. Podstatné je stanovení zdrojů, požadavků a měřítek hodnocení pro jednotlivá obsazovaná místa. Plnění kritérií kladených na uchazeče je důležitým aspektem i fáze výběru pracovníka, která je rozebrána ve čtvrté kapitole. Podstatou výběru je zvolit toho z uchazečů, který nejlépe odpovídá požadavkům pracovního místa, týmu i celého podniku.

Pátá, poslední teoretická kapitola, popisuje přijímání a orientaci nových pracovníků. Důležitými body jsou podpis smlouvy, předání základních informací o podniku a uvedení nového zaměstnance na pracovní místo. Při sepisování smlouvy je nutno postupovat v souladu s právními předpisy České republiky.

V posledních dvou kapitolách jsem se zabývala získáváním pracovníků pro konkrétní společnost. Postup získávání ve společnosti BEHR Czech s.r.o. byl v této práci popsán a doplněn ukázkami některých používaných formulářů. Zajímala jsem se především o personální zajištění této činnosti, tedy kdo řídí jednotlivé fáze získávání. Získávání nového zaměstnance je věcí specialistů i přímých nadřízených, což vede k přijetí těch nejvhodnějších uchazečů. Zároveň jsem navrhla některá možná doplňující řešení v tomto procesu.

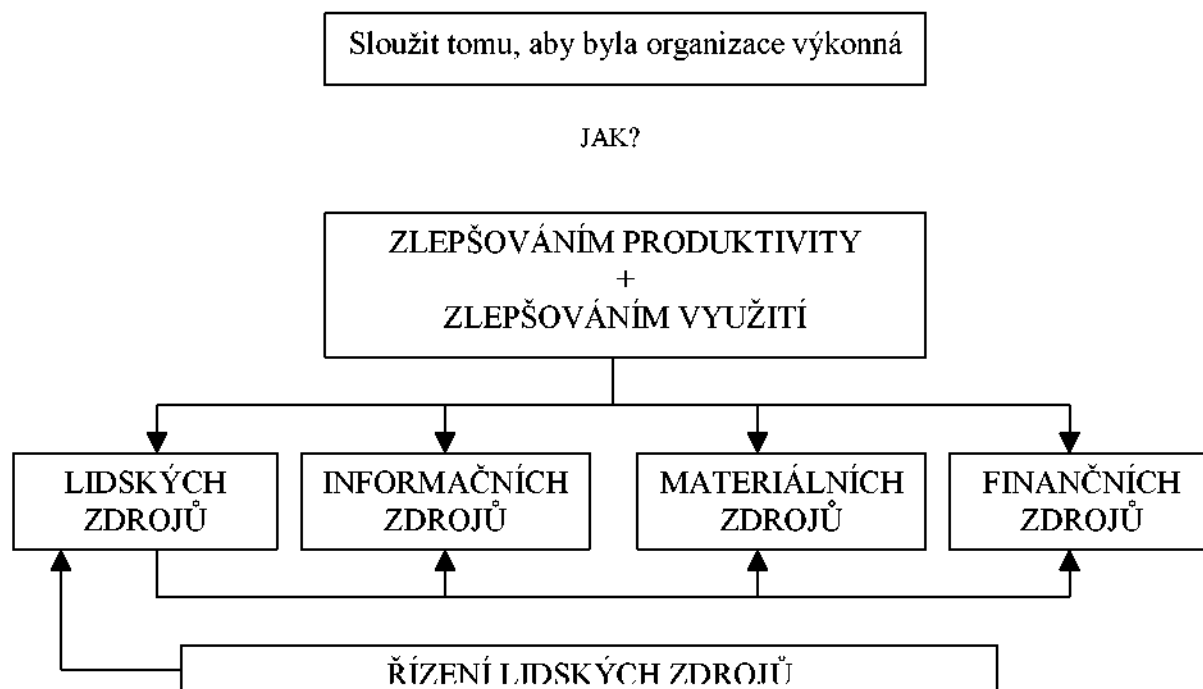
BEHR Czech s.r.o. je moderně řízená společnost, kde všechny postupy a procesy podléhají přísným požadavkům na kvalitu. Hledat skulinky v systému a navrhnout nová řešení tedy nebylo snadné.

## Seznam literatury

- [1] BEARDWELL, I., HOLDEN, L.: *Human Resource Management*, Pitman publishing London, 1994
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*, Management Press Praha, 2002
- [3] FOOT, M., HOOK, C.: *Personalistika*, Praha: Computer Press, 2002
- [4] ISPV: ISPV - *Informační systém o průměrných výdělcích - výsledky podle vybraných osobnostních charakteristik*, < <http://www.mpsv.cz/scripts/2char/default.asp?lg=1>>, 20.4.2004
- [5] KAHLE, B., STÝBLO, J.: *Praktická personalistika*, Pragoeduca, Praha
- [6] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd., Management Press Praha, 2001
- [7] MPSV: *Zaměstnávání osob se ZPS*, < <http://www.mpsv.cz/scripts/clanek.asp?lg=1&id=1061>>, 22.4. 2004
- [8] ODBOR 45: *Setřídění úřadů práce podle míry nezaměstnanosti za březen 2004*, <<http://www.mpsv.cz/scripts/nezamestnanost/okresy.asp>>, 15.4.2004
- [9] Prezentace 16/03/2004, BEHR Czech Mnichovo Hradiště: BEHR Czech s.r.o., 2004
- [10] STÝBLO, J.: *Jak vybírat spolupracovníky?*, Montanex, Ostrava, 1994
- [11] STÝBLO, J.: *Moderní personalistika-trendy, inspirace, výzvy*, Grada, Praha 1998
- [12] STÝBLO, J.: *Personální management*, 1.vyd., Grada Praha, 1993
- [13] URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*, 1. vyd., ASPI Praha, 2003
- [14] zákon č.65/1965 Sb., ve znění pozdějších předpisů, zákoník práce

## Seznam příloh

|                                                      | počet stran |
|------------------------------------------------------|-------------|
| Příloha č. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů     | 1           |
| Příloha č. 2: Nástin možných rozhodování             | 1           |
| Příloha č. 3: Zákoník práce- část první, hlava první | 1           |
| Příloha č. 4: Zákoník práce- část druhá, hlava první | 5           |
| Příloha č. 5: Organizační schéma společnosti         | 1           |
| Příloha č. 6: Prezentace společnosti                 | 11          |
| Příloha č. 7: Plán osobního rozvoje                  | 1           |
| Příloha č. 8: Mapa nezaměstnanosti                   | 1           |
| Příloha č. 9: Tabulka výdělků                        | 1           |
| Příloha č.10: Výzkum spokojenosti zaměstnanců        | 5           |
| Příloha č.11: Návod pro Analýzu pracovního místa     | 12          |
| Příloha č.12: dotazník. dělníci                      | 2           |
| Příloha č.13: dotazník- THP                          | 3           |
| Příloha č.14: Burza volných pracovních míst          | 2           |
| Příloha č.15: inzerat-1                              | 1           |
| Příloha č.16: inzerat-2                              | 1           |
| Příloha č.17: Info schůzka                           | 1           |
| Příloha č.18: Pracovní smlouva                       | 4           |
| Příloha č.19: Pracovní návod-personální pohovor      | 2           |
| Příloha č.20: Personální pohovor                     | 1           |



Schema 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů<sup>1</sup>

<sup>1</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, 3. vyd., Management Press, Praha, 2001

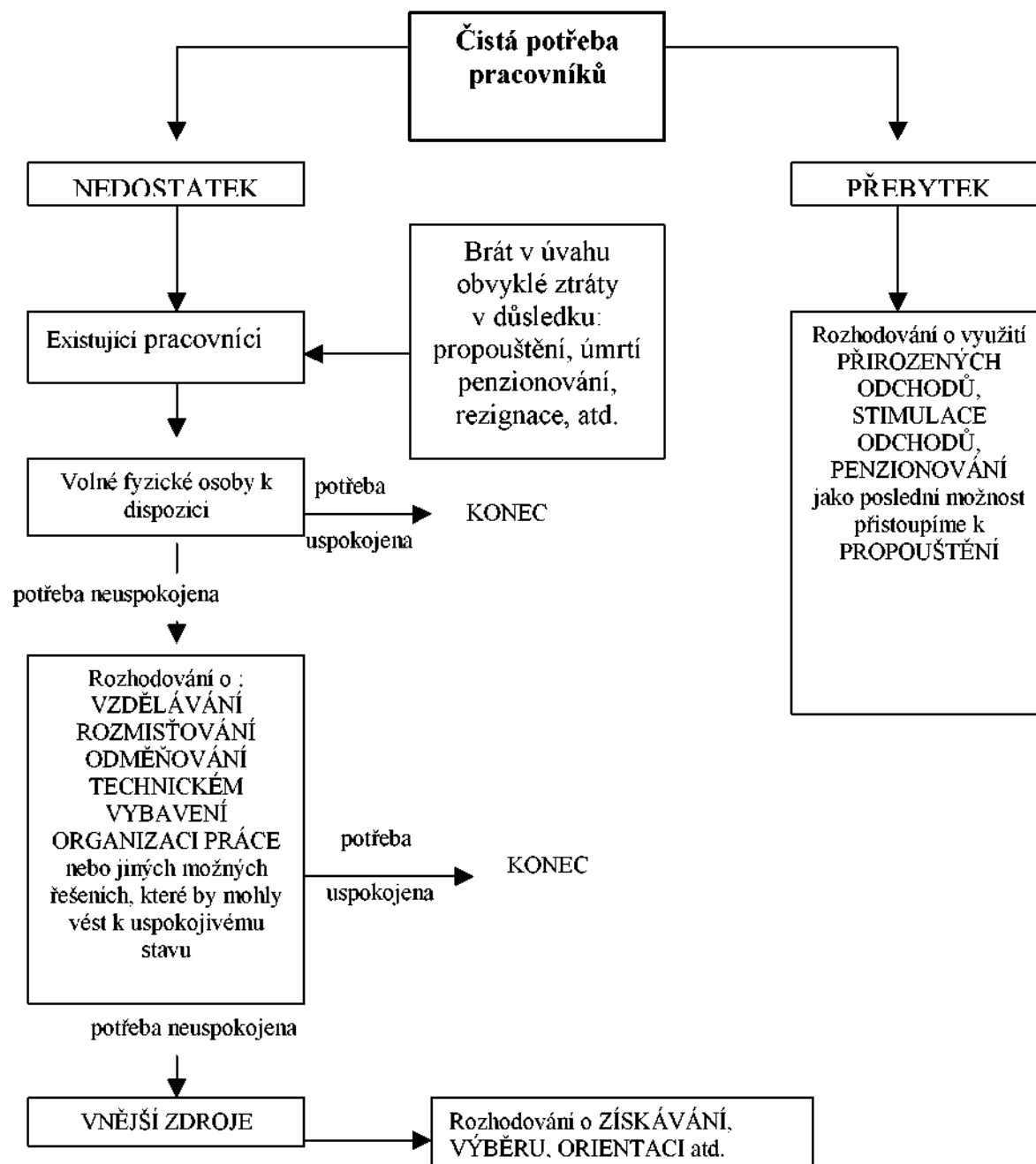


Schéma 2 Nástin možných rozhodování při uspokojování potřeby pracovníků v organizaci

**ČÁST PRVNÍ**  
**VŠEOBECNÁ USTANOVENÍ**  
**HLAVA PRVNÍ**  
**PŮSOBNOST ZÁKONÍKU PRÁCE**

§ 1

- (1) Mezi zaměstnanci a zaměstnavateli vznikají pracovněprávní vztahy.
- (2) Pokud zákoník práce nebo jiný právní předpis nestanoví jinak, vznikají pracovněprávní vztahy nejdříve od uzavření pracovní smlouvy, dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, a zakládá-li se pracovní poměr zaměstnance volbou nebo jmenováním, nejdříve od jeho zvolení nebo jmenování.
- (3) Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky včetně odměňování za práci a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.
- (4) V pracovněprávních vztazích je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.
- (5) Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení z důvodu uvedeného v odstavci 4, pokud z povahy pracovních činností nebo souvislostí vyplývá, že tento důvod představuje podstatný a rozhodující požadavek pro výkon práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, a který je pro výkon této práce nezbytný; cíl sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažuje dočasné opatření zaměstnavatele směřující k tomu, aby při přijímání zaměstnanců do pracovněprávního vztahu, při odborné přípravě a příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postavení v zaměstnání bylo dosaženo rovnoměrného zastoupení mužů a žen, pokud k takovému opatření existuje důvod spočívající v nerovnoměrném zastoupení mužů a žen u zaměstnavatele. Postup zaměstnavatele však nesmí směřovat v neprospěch zaměstnance opačného pohlaví, m jehož kvality jsou vyšší než kvality současně s ním přijímaných zaměstnanců do pracovněprávního vztahu.
- (6) Přímou diskriminací se rozumí jednání nebo opomenutí, kdy je, bylo, nebo by bylo, na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů, se zaměstnancem zacházeno nevýhodněji či výhodněji než s jiným zaměstnancem.
- (7) Nepřímou diskriminací se rozumí jednání nebo opomenutí, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup zaměstnavatele znevýhodňuje či zvýhodňuje zaměstnance vůči jinému na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů uvedených v odstavci 4; nepřímou diskriminací z důvodů zdravotního stavu je i odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, která jsou v konkrétním případě nezbytná, aby fyzická osoba se zdravotním postižením měla přístup k výkonu pracovní činnosti a funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání.

## **Část druhá**

### **Pracovní poměr**

#### **Hlava první: Vznik, změny a skončení pracovního poměru**

##### **§ 27**

(1) Zaměstnanec v pracovním poměru se podílí svou prací za mzdu podle pokynů zaměstnavatele na plnění jejich úkolů.

(2) Pracovní poměr se zakládá smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

(3) Volbou se pracovní poměr zakládá v případech stanovených zvláštními předpisy, popřípadě stanovami nebo usnesením příslušných orgánů družstev nebo sdružení občanů podle zvláštního zákona <sup>29)</sup>.

(4) Jmenováním se pracovní poměr zakládá u vedoucích zaměstnanců, jmenovaných do funkce podle zvláštních předpisů, a u vedoucích zaměstnanců, které do funkce jmenuje u zaměstnavatele, který je právnickou osobou, statutární orgán a u zaměstnavatele, který je fyzickou osobou, zaměstnavatel.

(5) Vedoucími funkcemi, do nichž u zaměstnavatele, který je právnickou osobou, jmenuje statutární orgán, a u zaměstnavatele, který je fyzickou osobou, zaměstnavatel, jsou funkce vedoucích zaměstnanců

a) v přímé řídicí působnosti

1. statutárního orgánu, je-li zaměstnavatelem právnická osoba,

2. zaměstnavatele, je-li zaměstnavatelem fyzická osoba,

b) v přímé řídicí působnosti vedoucího zaměstnance přímo podřízeného

1. statutárnímu orgánu, je-li zaměstnavatelem právnická osoba,

2. zaměstnavateli, je-li zaměstnavatelem fyzická osoba za podmínky, že tomuto vedoucímu zaměstnanci je podřízen další vedoucí zaměstnanec,

c) na ústředních orgánech.

Jmenování a odvolání může provádět u zaměstnavatele, který je právnickou osobou, výlučně statutární orgán a u zaměstnavatele, který je fyzickou osobou, výlučně zaměstnavatel. Je-li zaměstnavatelem stát, jmenování a odvolání může provádět výlučně vedoucí organizační složky státu. <sup>40)</sup> Jmenováním a odvoláním nelze pověřit jinou osobu.

#### **Oddíl první: Pracovní smlouva a vznik pracovního poměru**

##### **§ 28**

Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi, které by pro něho z pracovní smlouvy vyplynuly, a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat. V případech stanovených orgány státní zdravotní správy je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se zaměstnanec před uzavřením pracovní smlouvy podrobil vstupní lékařské prohlídce. Paragraf 1 odst. 3 a 4 a § 7 odst. 2 až 6 platí i zde.

§ 29

(1) V pracovní smlouvě je zaměstnavatel povinen se zaměstnancem dohodnout:

- a) druh práce, na který je zaměstnanec přijímán,
- b) místo výkonu práce (obec a organizační jednotku nebo jinak určené místo),
- c) den nástupu do práce.

(2) Mimoto lze v pracovní smlouvě dohodnout další podmínky, na kterých mají účastníci zájem.

§29a

- (1) Zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít dohodu, kterou se zaměstnanec zavazuje, že se po určitou dobu po skončení pracovního poměru, nejdéle však po dobu jednoho roku, zdrží výkonu výdělečné činnosti, která by byla předmětem činnosti zaměstnavatele nebo která by měla vůči němu soutěžní povahu.
- (2) Zaměstnavatel se v dohodě podle odstavce 1 zaváže, že zaměstnanci poskytne přiměřené peněžité vyrovnání, nejméně ve výši průměrného měsíčního výdělku, za každý měsíc plnění závazku. Peněžité plnění je splatné pozadu za měsíční období.
- (3) Dohodu podle odstavce 1 může zaměstnavatel se zaměstnancem uzavřít, jestliže to lze od zaměstnance spravedlivě požadovat s ohledem na povahu informací, poznatků, znalostí pracovních a technologických postupů, které získal v pracovním poměru u zaměstnavatele a jejichž využití uvedené v odstavci 1 by mohlo zaměstnavateli závažným způsobem ztížit jeho činnost; jestliže byla se zaměstnancem sjednána zkušební doba (§31), lze dohodu uzavřít nejdříve po uplynutí zkušební doby, jinak je neplatná.
- (4) V dohodě podle odstavce 1 může být sjednána peněžitá částka, kterou je zaměstnanec povinen zaměstnavateli zaplatit, jestliže závazek poruší. Zaplacením peněžité částky závazek zaměstnance zaniká. Výše peněžité částky musí být přiměřená povaze a významu podmínek uvedených v odstavci 3.
- (5) Zaměstnavatel může od dohody odstoupit pouze po dobu trvání pracovního poměru zaměstnance.
- (6) Zaměstnanec může dohodu vypovědět, jestliže mu zaměstnavatel nevyplatil peněžité vyrovnání (nebo jeho část) za příslušný měsíc do patnácti dnů po uplynutí jeho splatnosti; dohoda zaniká prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi.
- (7) Dohoda podle odstavců 1 a 2 musí být uzavřena písemně, jinak je neplatná; to platí obdobně pro odstoupení od dohody a pro výpověď dohody podle odstavců 5 a 6.

§30

(1) Pracovní poměr je sjednán na dobu neurčitou, pokud nebyla v pracovní dohodě vysloveně určena doba jeho trvání.

(2) Pracovní poměr na dobu určitou mezi týmiž účastníky lze sjednat nebo dohodou účastníků prodlužovat celkem na dobu nejvýše dvou let ode dne vzniku tohoto pracovního poměru; to platí i pro každý další pracovní poměr na dobu určitou sjednaný v uvedené době mezi týmiž účastníky. Pokud od skončení předchozího pracovního poměru na dobu určitou uplynula doba delší než šest měsíců, k předchozímu pracovnímu poměru na dobu určitou mezi týmiž pracovníky se nepřihlíží.

(3) Ustanovení odstavce 2 se nevztahuje na případy, kdy dochází ke sjednání pracovního poměru na dobu určitou

a) podle zvláštního právního předpisu nebo kdy zvláštní právní předpis stanoví sjednání pracovního poměru na dobu určitou jako podmínku pro vznik dalších nároků,

b) z důvodu náhrady dočasné nepřítomného zaměstnance na dobu překážek v práci na straně zaměstnance,

c) z vážných provozních důvodů na straně zaměstnavatele nebo z důvodů spočívajících ve zvláštní povaze práce, kterou má zaměstnanec vykonávat; uvedené důvody zaměstnavatel blíže vymezí v písemné dohodě s příslušným odborovým orgánem, kterou lze nahradit písemným vymezením zaměstnavatele jen v případě, že u něho působí odborová organizace.

(4) Sjedná-li zaměstnavatel se zaměstnancem pracovní poměr na dobu určitou, ačkoliv nebyly splněny podmínky v odstavcích 2 a 3, a a oznámil-li zaměstnanec před uplynutím sjednané doby písemně zaměstnavateli, že trvá na tom, aby ho dále zaměstnával, platí, že pracovní poměr byl sjednán na dobu neurčitou. Návrh na určení, zda byly splněny podmínky uvedené v odstavcích 2 a 3, může jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec uplatnit u soudu nejpozději ve lhůtě dvou měsíců ode dne, kdy měl pracovní poměr skončit uplynutím sjednané doby.

(5) V kolektivní smlouvě lze dohodnout okruh zaměstnanců, se kterými nelze sjednat pracovní poměr na dobu určitou.

#### § 31

(1) V pracovní smlouvě může být sjednána zkušební doba, která činí, pokud nebyla dohodnuta zkušební doba kratší, tři měsíce. Sjednaná zkušební doba nemůže být dodatečně prodlužována.

(2) Doba překážek v práci, pro které zaměstnanec nemůže během zkušební doby konat práci, se započítává do zkušební doby v rozsahu nejvýše deseti pracovních dnů.

(3) Zkušební doba musí být sjednána písemně, jinak je její sjednání neplatné.

(4) Zrušen.

#### § 32

- (1) Zaměstnavatel je povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně. Jde-li však o sjednání pracovního poměru na dobu kratší než jeden měsíc, je povinen tak učinit, jen jestliže o to zaměstnanec požádá nebo jde-li o zaměstnance, který byl rozhodnutím soudu zbaven způsobilosti k právním úkonům nebo jehož způsobilost k právním úkonům byla rozhodnutím soudu omezena.
- (2) Jedno vyhotovení písemné pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci.
- (3) Pokud pracovní smlouva neobsahuje údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o nich písemně informovat, a to nejpozději do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru; to platí i o změnách těchto údajů. Informace musí obsahovat
- a) jméno zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou,
  - b) bližší označení druhu a místa výkonu práce,
  - c) nárok na délku dovolené na zotavenou, popřípadě uvedení způsobu určování nároku na dovolenou,
  - d) údaj o výpovědních dobách,
  - e) údaj o mzdě a způsobu odměňování, splatnosti mzdy, termínu výplaty mzdy, místu a způsobu vyplácení mzdy,
  - f) stanovení týdenní pracovní doby a rozvržení pracovní doby.
- (4) Vysílá-li zaměstnavatel zaměstnance k výkonu práce na území jiného státu, je povinen jej předem informovat o době trvání tohoto vyslání a o měně, ve které mu bude vyplácena mzda.
- (5) Informace uvedené v odstavci 3 písm. c), d) a f) a v odstavci 4 mohou být nahrazeny odkazem na příslušný pracovněprávní předpis nebo na kolektivní smlouvu nebo vnitřní předpis.
- (6) Povinnost písemně informovat zaměstnance o základních právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru se nevztahuje na pracovní poměry sjednané na dobu kratší než jeden měsíc.

#### **Vznik pracovního poměru**

##### **§ 33**

- (1) Pracovní poměr na základě pracovní smlouvy vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce.
- (2) Jestliže zaměstnanec ve sjednaný den nenastoupí do práce, aniž by mu v tom bránila překážka v práci, nebo do týdne neuvědomí zaměstnavatele o této překážce, může zaměstnavatel od pracovní smlouvy odstoupit.

##### **§ 34**

Zrušen.

##### **§ 35 Povinnosti vyplývající z pracovního poměru**

- (1) Ode dne, kdy vznikl pracovní poměr,
- a) zaměstnavatel je povinná přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy nebo kolektivní nebo pracovní smlouvou,

b) zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy ve stanovené pracovní době a dodržovat pracovní kázeň.

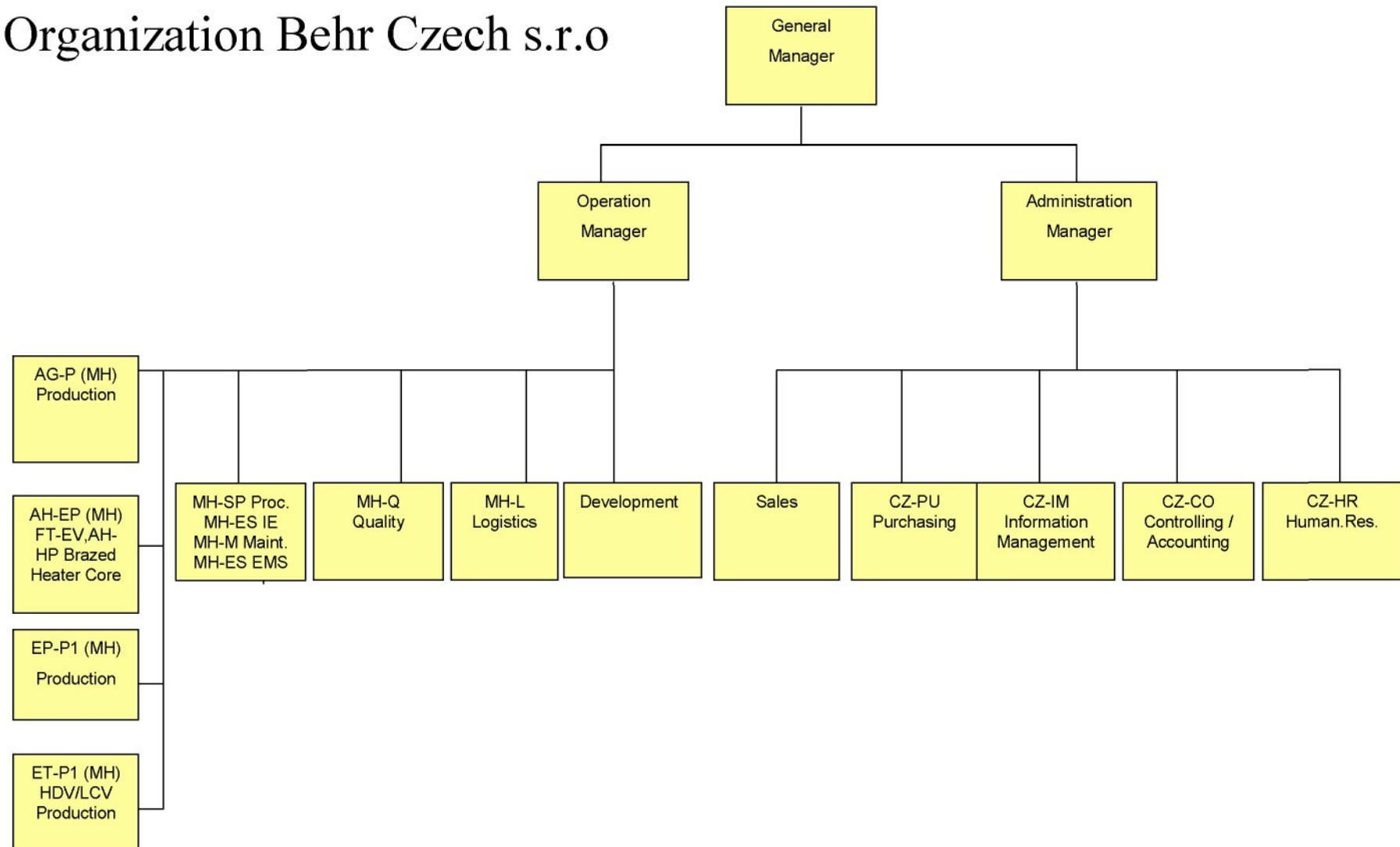
(2) Při nástupu do práce musí být zaměstnanec řádně seznámen s pracovním řádem platným u zaměstnavatele (§ 82) a s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí při své práci dodržovat. Zaměstnanec musí být také řádně seznámen s kolektivní smlouvou a s vnitřními předpisy.

(3) Zaměstnavatel je povinen předkládat příslušnému odborovému orgánu ve lhůtách s ním dohodnutých zprávy o sjednaných nových pracovních poměrech.

**Příloha č.5**

**ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI BEHR Czech s.r.o.**

# Organization Behr Czech s.r.o



Heat up. Cool down.

**BEHR**

**Příloha č.6**

**INFORMAČNÍ PREZENTACE BEHR Czech s.r.o.**

**(počet stran : 11)**

---

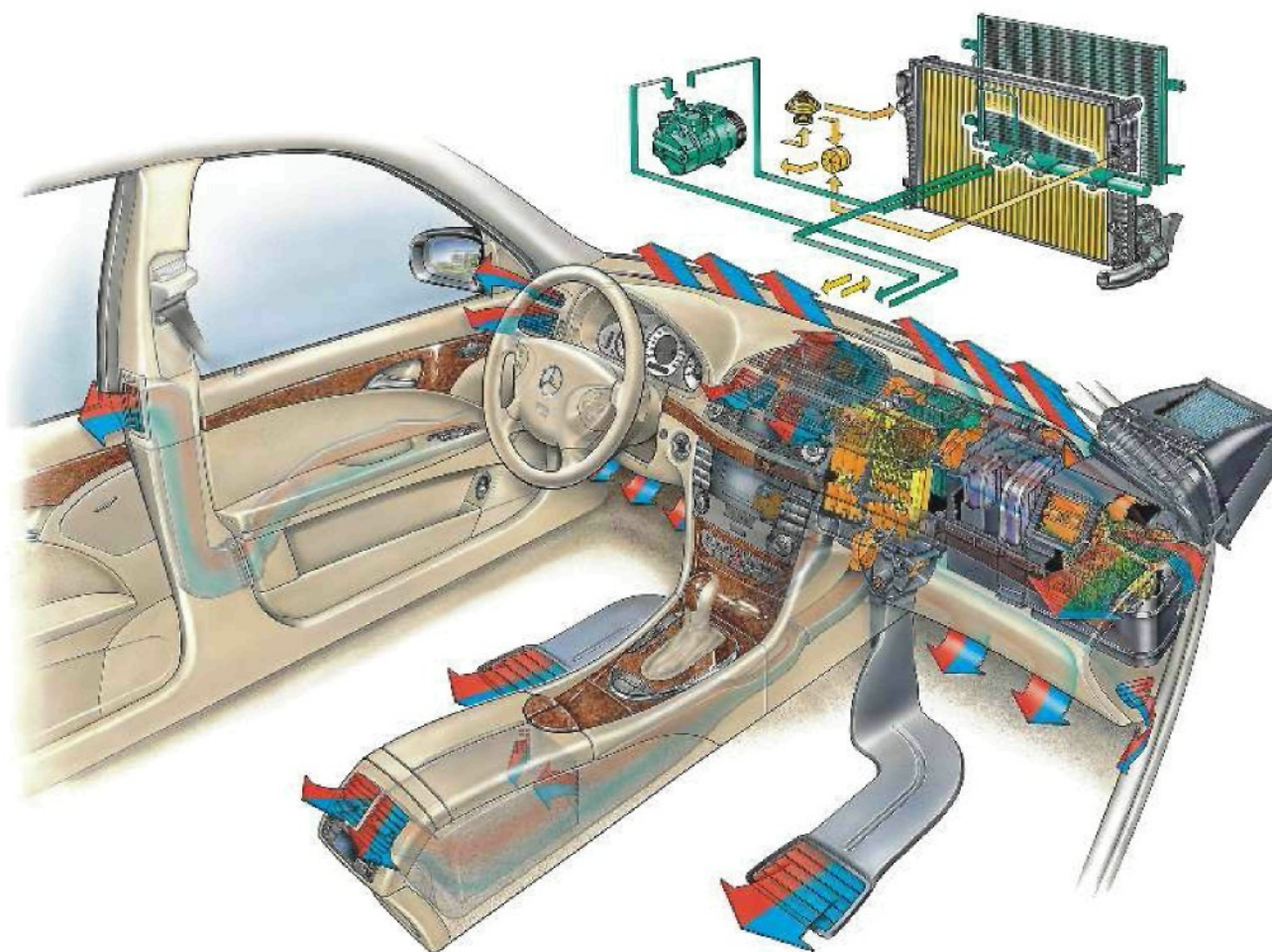
# **BEHR** Czech s.r.o. Mnichovo Hradiště



**Prezentace 16/03/2004**

---

Behr - systémový partner pro všechny aspekty řízení tepla ve vozidlech



---

**BEHR**

## Globální partner automobilového průmyslu

Blízkost zákazníkovi je hlavní priorita mezinárodní sítě koncernu Behr Group



---

## Behr Czech s.r.o., Mnichovo Hradiště



**Škoda Auto** v Mladé Boleslavi

**Behr Czech** v Mnichově Hradišti

---

## Behr vyrábí v České Republice od roku 1999



**Bývalý cukrovar  
(poč.roku 1998)**



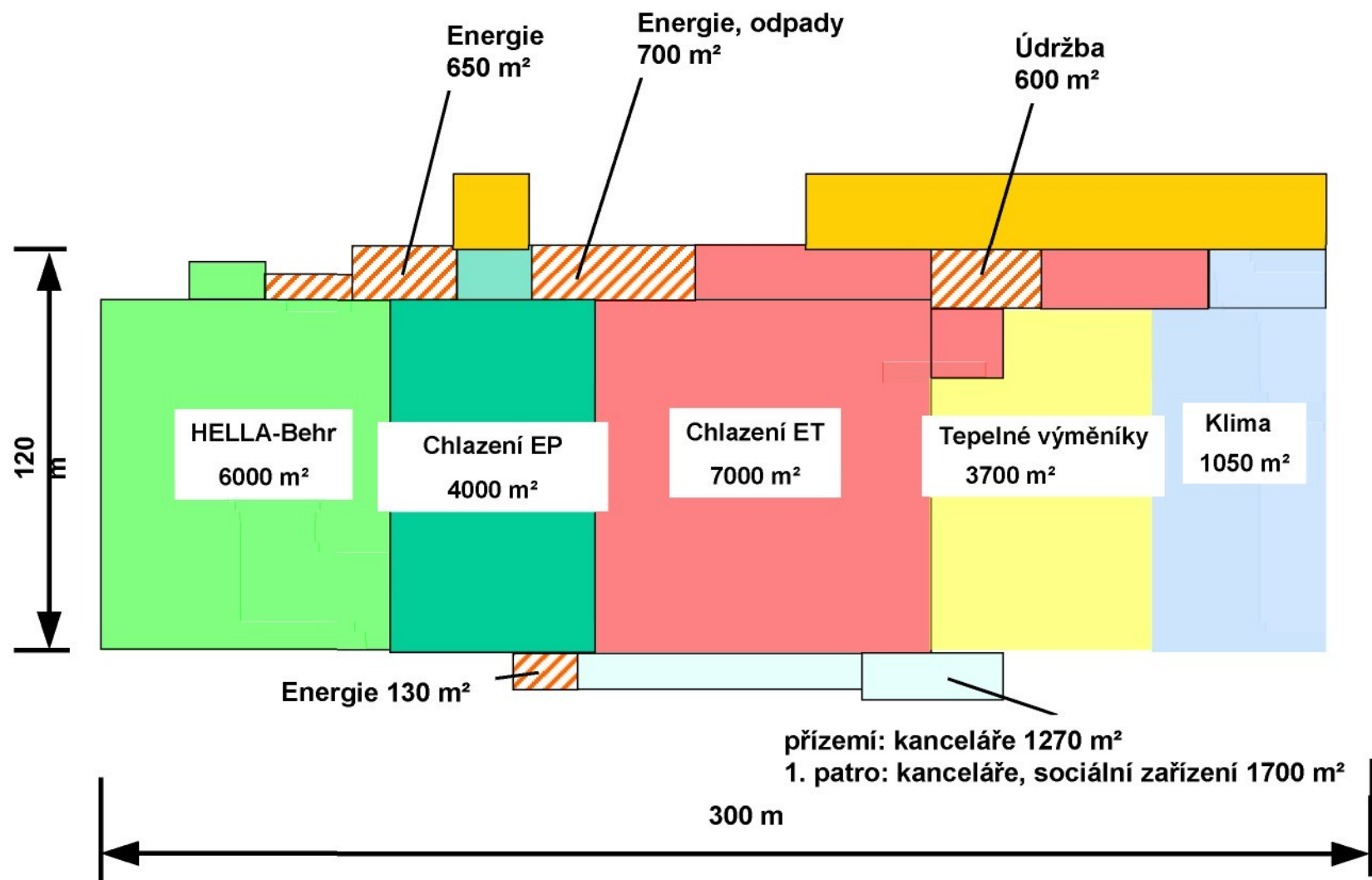
**Hella - Behr s.r.o  
(1999)**



**Behr Czech s.r.o  
(2003)**

- Hella-Behr vyráběla od 1999 v Mnichově Hradišti Frontend a klimatizaci a topení pro vozy Škoda Fabia
- 1.1.2002 byla založena firma Behr Czech s.r.o.
- Zastavěná plocha činí 80.000 m<sup>2</sup>
- Investice Behr 2002/2003 cca. 35 mil. EUR

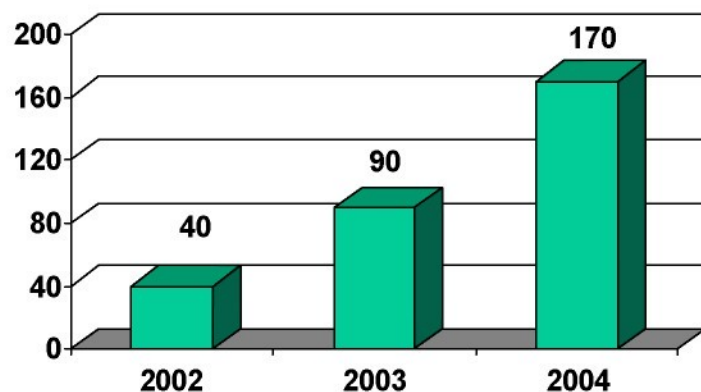
## Rozdělení výrobních ploch po rozšíření závodu v r.2003



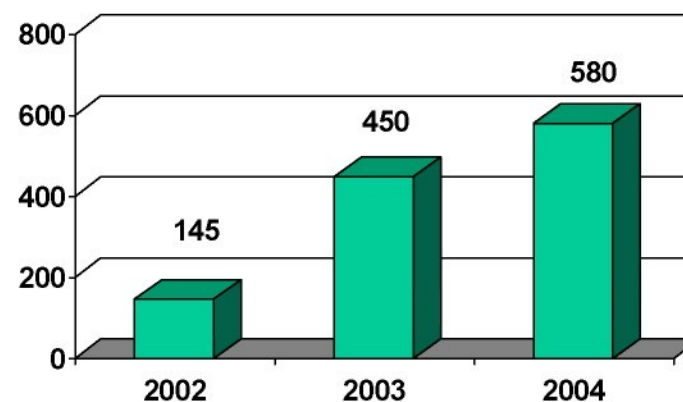
## Obrat a počet zaměstnanců v Behr Czech

- Výstavba Behr začala 2002 a bude ukončena v 2004
- Hlavní produkty - chladiče, chladicí moduly, klimatizace a topení, topná tělesa a výparníky
- Technologické procesy : válcování žeber, kazetování, Nocolok-letování, montáže
- Behr Czech začínal roce 2002 se 145 zaměstnanci s obratem 40 Mil. EUR, v roce 2003 dosaženo se 450 zaměstnanci obratu 93 Mil.EUR
- Behr Czech je certifikován dle norem ISO 9001, ISO TS 16949, probíhá příprava na certifikaci dle norem ISO 14001 a 18001

Obrat v mil. EUR



Počet zaměstnanců



## závod Mnichovo Hradiště - výroba



■ kazetování těžká třída



■ kazetování John Deere



■ montáž modulů klima BMW a VW



■ montáž modulů chlazení VW T5

## Zákazníci Behr Czech 2003



DAIMLERCHRYSLER



IVECO



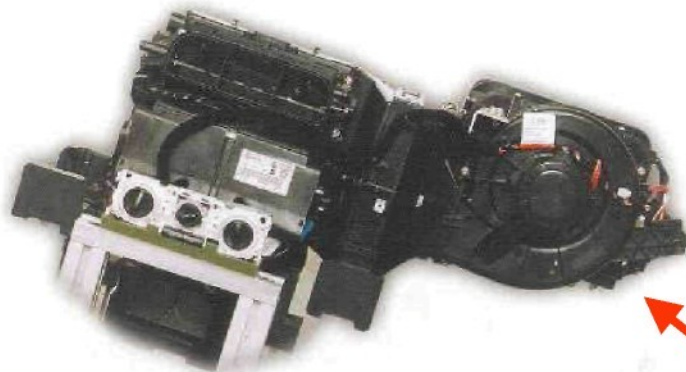
R.V.I.

MAGNA STEYR

## Výrobní program Behr Czech (stav: květen 2003)



Klima / topení pro ŠKODA Fabia  
240.000 ks/rok



Chladič pro John Deere  
47.000 ks/rok



**BEHR**  
Czech



Chladicí modul pro Cayenne a Touareg  
90.000 ks/rok



Chladicí modul pro VW T5  
130.000 ks/rok



**BEHR**

## V roce 2003 byl zaveden ve firmě Behr Czech systém řízení kvality dle standardů ISO 9001:2002 a ISO TS 16949



## Plán osobního rozvoje pracovníka



## Účastníci rozhovoru:

Přímý nadřízený:

Úsek:

Spolupracovník:

| Etapa/<br>číslo | Úkoly / činnosti k zapracování | Hodnocení (použij X v odpovídající kolonce) |                |                | V kolonce označené *, uveďte způsob zlepšení např.<br>exter.školení, spolupráce s kolegy, samostudium | Datum<br>realizace školení |
|-----------------|--------------------------------|---------------------------------------------|----------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                 |                                | splněno                                     | nutné zlepšit* | nevyhovující * |                                                                                                       |                            |
| I / 1.          |                                |                                             |                |                |                                                                                                       |                            |
| I / 2.          |                                |                                             |                |                |                                                                                                       |                            |
| I / 3.          |                                |                                             |                |                |                                                                                                       |                            |
| II / 1.         |                                |                                             |                |                |                                                                                                       |                            |
| II / 2.         |                                |                                             |                |                |                                                                                                       |                            |
| II / 3.         |                                |                                             |                |                |                                                                                                       |                            |
| III / 1.        |                                |                                             |                |                |                                                                                                       |                            |
| III / 2.        |                                |                                             |                |                |                                                                                                       |                            |
| III / 3.        |                                |                                             |                |                |                                                                                                       |                            |

|    | Jazykové znalosti: | splněno | nutné zlepšit* | nevyhovující * |  |
|----|--------------------|---------|----------------|----------------|--|
| 1. |                    |         |                |                |  |
| 2. |                    |         |                |                |  |

| Návrh úpravy platu: | základ | os.ohodn. | celkem |
|---------------------|--------|-----------|--------|
| Nástupní plat:      |        |           |        |
| I. od:              |        |           |        |
| II. od:             |        |           |        |
| III. od:            |        |           |        |

Komentář:

Souhlasím s výše uvedenými záznamy:

Datum:

---

 Spolupracovník

---

 Přímý nadřízený

**Příloha č.7**

**PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE**

# **průzkum spokojenosti zaměstnanců**

DOTAZNÍK  
VÝSLEDKY

BEHR

Celkové vyhodnocení

celkem 314 dotazníků

DĚLNÍCI + THP

otázka 1A: Co Vás vedlo k nástupu do naší firmy? do naší firmy? (možno zaškrtnout více možností)

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| firma je v blízkosti mého bydliště | 94 |
| dobré platové ohodnocení           | 58 |
| potřeboval/a jsem práci            | 42 |
| dobrá pověst firmy                 | 42 |
| nabídka práce v mém oboru          | 18 |
| zkusit něco nového                 | 48 |

otázka 2A: Jste spokojen/a se zapracováním během prvních tří měsíců?

|            |     |
|------------|-----|
| ano        | 103 |
| spíše ano  | 40  |
| spíše ne   | 12  |
| ne         | 9   |
| odpovídalo | 164 |

otázka 1B: Byl s Vámi v posledních 12-ti měsících, jednotlivě nebo ve skupině, veden personální pohovor?

|            |     |
|------------|-----|
| ano        | 105 |
| ne         | 104 |
| odpovídalo | 209 |

otázka 2B: Jsou Vám v dostatečné míře sdělovány informace, které se týkají Vás a Vaší práce?

|            |     |
|------------|-----|
| ano        | 93  |
| spíše ano  | 74  |
| spíše ne   | 65  |
| ne         | 14  |
| odpovídalo | 246 |

otázka č.3: Probírá s Vámi nadřízený Váš pracovní výkon?

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| Ano, pravidelně mi sděluje své hodnocení. | 91  |
| Ano, občas mi sděluje své hodnocení.      | 130 |
| Ne, hodnocení poznám podle výplaty.       | 68  |
| Ne, nevím, na čem jsem.                   | 25  |
|                                           | 314 |

otázka č.4: Myslíte si, že Váš nadřízený je odborník, který rozumí své práci?

|           |     |
|-----------|-----|
| ano       | 180 |
| spíše ano | 96  |
| spíše ne  | 23  |
| ne        | 15  |
|           | 314 |

otázka č.5: Dokáže Vás Váš nadřízený motivovat ke lepšímu výkonu?

|           |     |
|-----------|-----|
| ano       | 117 |
| spíše ano | 104 |
| spíše ne  | 55  |
| ne        | 38  |
|           | 314 |

otázka č.6: Existuje mezi Vámi a Vaším nadřízeným taková důvěra, že můžete říci svůj názor bez strachu z potrestání?

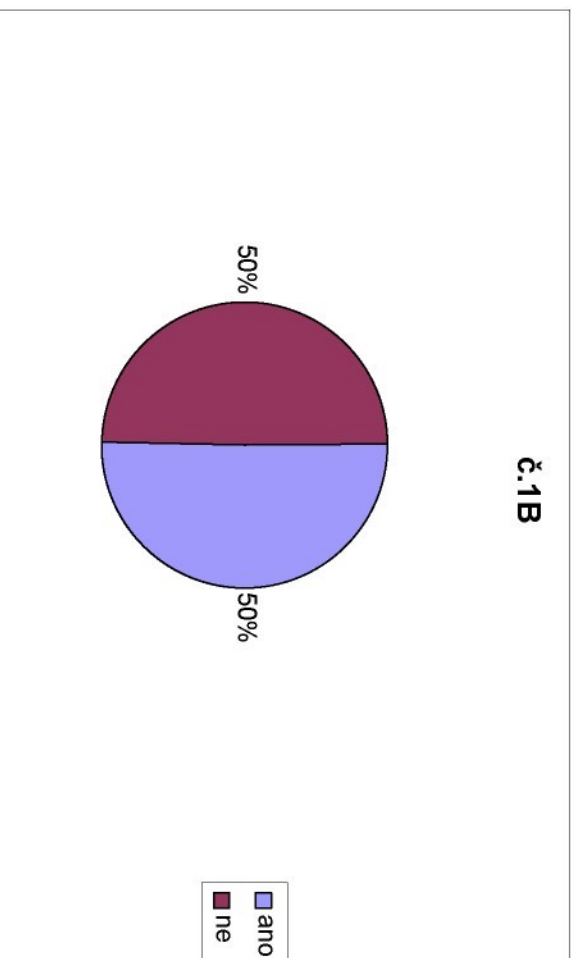
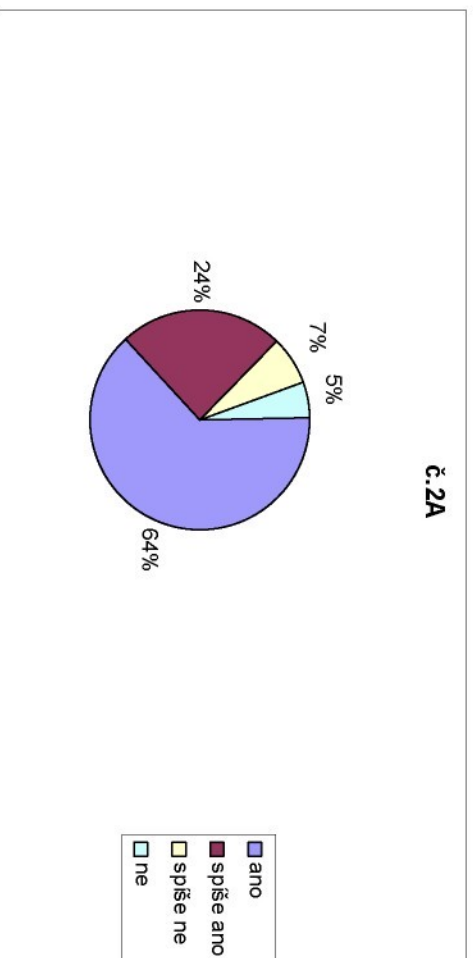
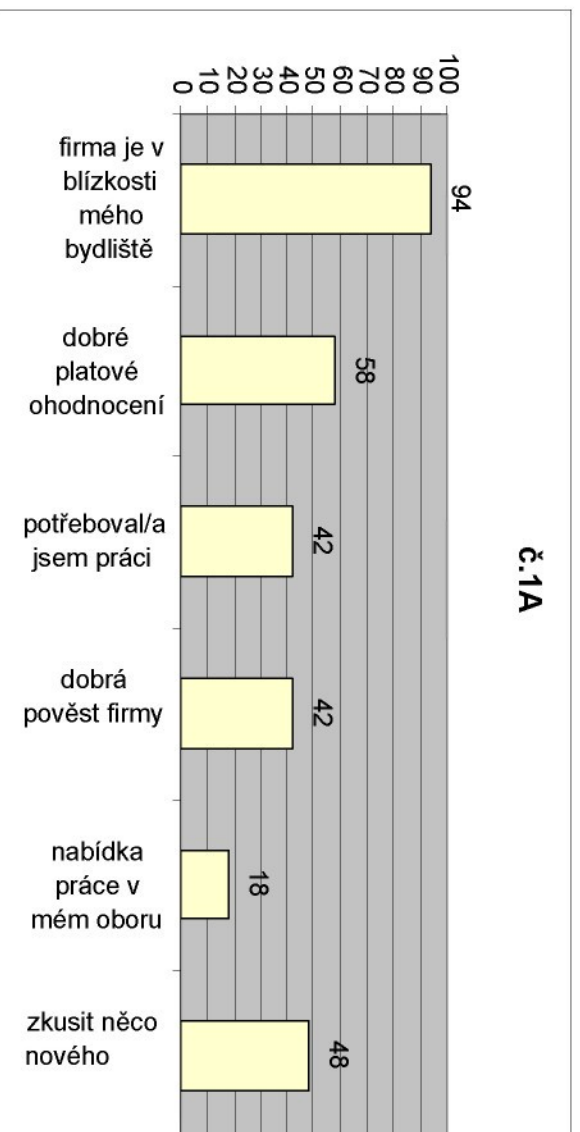
|           |     |
|-----------|-----|
| ano       | 157 |
| spíše ano | 87  |
| spíše ne  | 52  |
| ne        | 18  |
|           | 314 |

otázka č.7: Doporučil byste Vaším známým pracovat u firmy Behr?

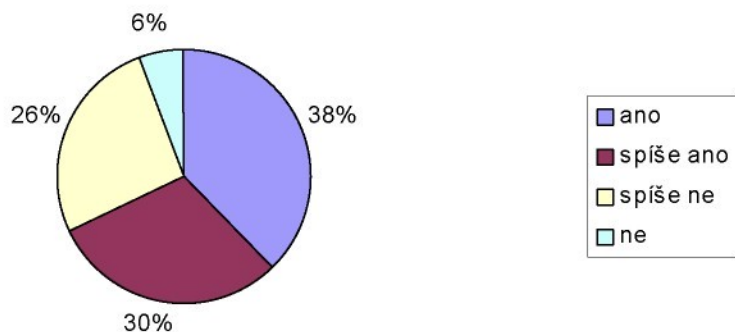
|           |     |
|-----------|-----|
| ano       | 163 |
| spíše ano | 110 |
| spíše ne  | 20  |
| ne        | 21  |
|           | 314 |

otázka č.8: Z následující nabídky vyberte 5 bodů, které Vám nejvíce vadí v zaměstnání:

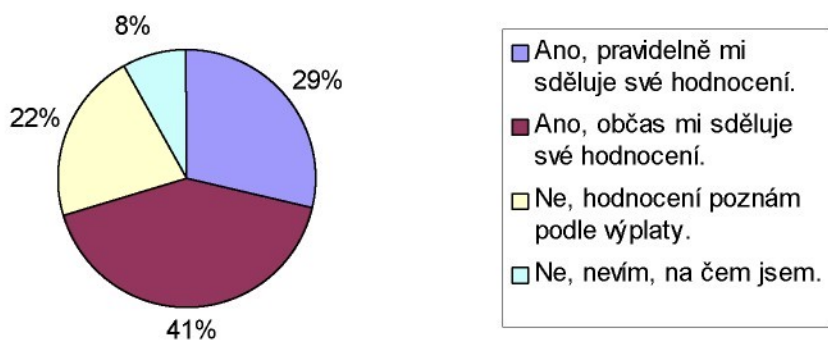
|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| špatná komunikace a vztahy s nadřízenými  | 90  |
| pracovní doba                             | 37  |
| pracovní prostředí (světlo, teplo ...)    | 136 |
| vysoké pracovní požadavky                 | 67  |
| nedostatečné finanční ohodnocení          | 135 |
| velká fyzická námaha                      | 50  |
| špatné vztahy se spolupracovníky          | 45  |
| pocit nedůležitosti                       | 69  |
| nízká možnost kariérního růstu            | 83  |
| nedostatek školení a rozšiřování vzdělání | 54  |
| rutinní práce                             | 60  |



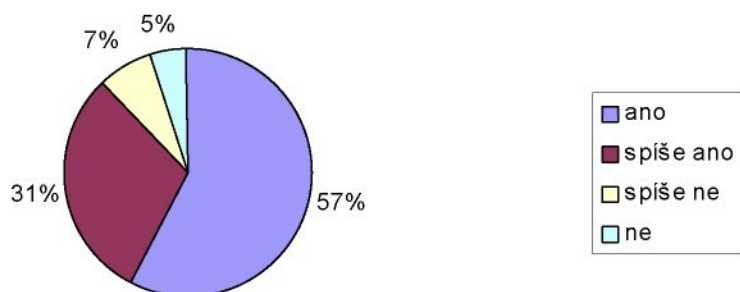
**č.2B**



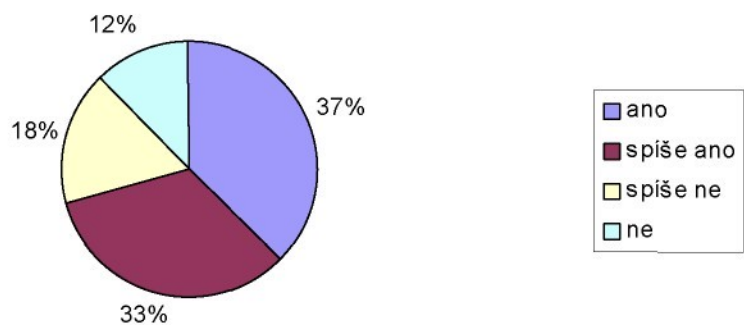
**č.3**



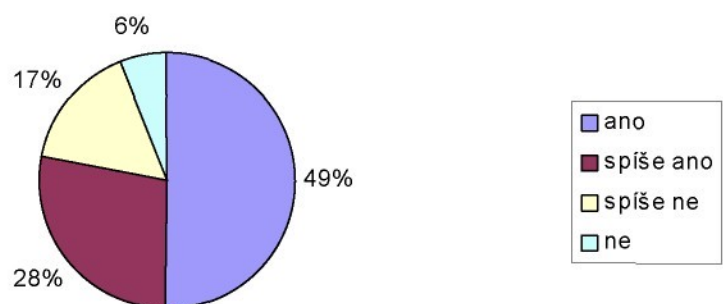
**č.4**



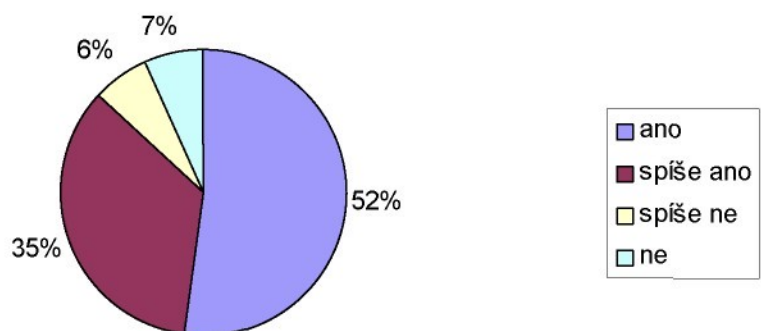
**č.5**



**č.6**



**č.7**



## **APM – obsah**

### **Seznámení**

Co je to APM?

Jaké jsou cíle APM?

Vnitřní odběratelsko dodavatelské vztahy

Kdo provádí APM?

Koordinátor-poradce

### **Pravidla hry pro APM**

### **Proces APM**

Denní záznamy činností ( formulář 1)

Co musí být kam zaznamenáno?

Týdenní souhrn (formulář 2)

Co musí být kam vyplněno?

Shrnutí třech týdenních závěrů.

Příklad s kartami.

Rozvaha-vyhodnocení pracovního místa

Co musí být kam vyplněno?

Příklad s kartami

### **Usnadnění zpracování APM**

Příklady důvodů pro akční

Co je napsáno v akčním plánu?

Kdo je zodpovědný za zavádění akčního plánu?

Role `` sbírání nápadů `` v rozvíjejících se koncepcích

Usnadňovací-zlepšovací procesy/úkoly:

Před zlepšováním

V průběhu

Po zlepšování

### **Seznámení**

Tyto dokumenty mají poskytnout informace a návod vedoucím pracovníkům Behru, kteří připravují provádění APM v jejich oddělení, v souladu se školicími postupy TQM.

Dodatečné informace se zaměřují na osobu koordinátora-poradce v procesu a workshopech APM.

### Co je to APM?

Analýza pracovního místa je prvním stupněm v procesu TQM.

- Každý zaměstnanec daného oddělení je zahrnut do procesu identifikace slabých stránek a možných příležitostí za účelem eliminace slabých stránek a zavedení zlepšovacích návrhů.
- Toto zaměření na zapojení zaměstnanců odráží sílu poznatků, které má každý zaměstnanec. Vzhledem k tomu, že nikdo jiný nezná samotnou práci a dané pracovní místo lépe než dotýčný zaměstnanec.
- Z pohledu zaměstnance: „Zapojím se do změn na mém pracovišti, aby se mohlo zlepšit a tím i obecně kvalita mého života.“
- Když se každý ztotožní s myšlenkou změn a zlepšování pracovního místa a tím odstraní strach ze změn, celek začne dynamicky chápat toto:

APM je proces identifikace, analyzování a poznání, jak organizovat sám sebe. V APM každý zaměstnanec zapisuje své činnosti v období třech týdnů.

### Jaké jsou cíle APM?

- Zaměstnanci jsou motivováni hluboce reflektovat svou pracovní pozici:
  - Jaké mám úkoly?
  - Jaké mám dovednosti a kompetence?
  - Jakou mám zodpovědnost?
- Každý zaměstnanec si zvyšuje povědomí o tom:
  - Co dělá
  - Jak to dělá
  - Proč to dělá
  - Jak přispívá k celkovému úspěchu společnosti
- Každý zaměstnanec reviduje a kriticky zvažuje svou pracovní pozici, aby zodpověděl tyto otázky:
  - Co se mi líbí na mém pracovním místě/prostředí?
  - Co není v pořádku? Co mě ruší při práci?
  - Co by, podle mého názoru, mělo být změněno, zlepšeno, stanoveno?
- Starý pracovní cyklus je narušen, což znamená, že zaměstnanci:
  - rozpoznávají své rutinní úkoly
  - Zkouší, zda rutinní práce může být vysvětlena/eliminována (které činnosti vyplynuly jen ze zvyku? které mohou být zrušeny?), aby bylo objasněno zaměstnancovo pracovní zatížení za účelem efektivnější a kreativnější práce.
- Pracovní procesy jsou zjednodušovány:

- APM často umožňuje rozpoznání chyby v uspořádání pracovního místa, např. počítač je umístěn na místě příliš vzdáleném, nebo jinak nevhodném, což se dá vyřešit jeho přesunutím na vhodnější pozici.
- Je zlepšována kvalita práce:
  - APM poukazuje na to, proč se vyskytují některé rušivé elementy pracovního místa a poskytuje rámec/systém, díky němuž mohou být odstraněny.
- Je uznán status quo:
  - Analýza je základ pro definování veškerých cílů (concepce). Čím přesněji je opsána a rozpoznána stávající situace/stav, tím konkrétněji může být formulována požadovaná/cílová situace/stav. Prvky/rušivé prvky, které nejsou identifikovány při APM, bývají přehlédnuty i při definování a popisu cílového/požadovaného stavu.
- Jsou utvářeni a posilováni sebevědomí zaměstnanci, kteří mají pocit důvěry ve firmu.
  - Záznamy zaměstnanců nejsou monitorovány a zůstávají v anonymitě. Cílem je získat zlepšovací návrhy od zaměstnanců.
- Všichni zaměstnanci jsou součástí vytváření rozhodnutí, které se odrazí na budoucnosti jejich práce.
- APM přenáší TQM a Průběžné zlepšovací procesy na zaměstnance.
- APM vyvolává u zaměstnanců přijetí:
  - Zlepšovací opatření, která jsou formulována společně se zaměstnanci jsou zaměstnanci také přijímána a prováděna. Toto je způsob, jak APM zajišťuje přijetí a zavádění za účelem zlepšení.
- Zaměstnanci jsou zapojeni, nejen ovlivněni rozhodnutími druhých:
  - Každý zaměstnanec je zapojen a přispívá. Tímto způsobem je stanoven základ na důvěře k zaměstnancům a řídicím pracovníkům. za účelem dlouhodobé motivace a lepší identifikace se svou prací.

#### **Vnitřní odběratelsko dodavatelské vztahy**

- Zaměstnanci poznají, že stále mají (a sami také jsou) vnitřní odběratele a dodavatele.
- Vnitřní dodavatelé poskytují zaměstnancům informace, dokumenty/formuláře, zboží/výrobky atd., s kterými dále pracují a přeposílají je dalším vnitřním odběratelům.
- V průběhu APM si zaměstnanci uvědomí a porozumí vnitřním souvislostem a spojmům ve společnosti právě tak jako výhodám plynoucím z diskuse o pravidlech hry.

### **Kdo provádí APM?**

- APM je prováděna každým zaměstnancem. V každé skupině je zvolen poradce, který vypomáhá zaměstnancům při APM. Zaměstnanci ve výrobě, pro které již existuje plán výroby, musí jen vyplnit zhodnocení pracovního místa (formulář 3 viz. přílohy).

### **Poradce**

- Je zaměstnanec, který je zvolen skupinou do role poradce.
- Je spojovací článek mezi skupinou zaměstnanců a TQM procesem.
- Je školen v APM TQM.
- Je dodatečným komunikačním spojovacím článkem mezi skupinou zaměstnanců a podnikem.
- Má důvěru zaměstnanců.
- Napomáhá vedoucímu oddělení/nadřízenému v průběhu procesu TQM.

Poradce není ani nadřízeným skupiny ani není náhradou odborové organizace.

### **Co očekáváme od poradce?**

- nadšení a talent pro komunikaci
- předpoklady učit se něco nového
- schopnost komunikovat v Němčině nebo v Angličtině
- být připraven, ochoten a schopen podílet se na školicích akcích
- respektovat důvěrný charakter APM
- být konstruktivní
- být aktivní
- být schopen jednat asertivně při konfliktu a řešit skupinová rozhodnutí
- být otevřený a upřímný
- být si vědom svých zodpovědností
- být důvěryhodný

### **Co musí poradce dělat?**

- stanovuje spojovací články mezi organizačním TQM, nadřízeným a zaměstnanci
- napomáhá kolegům a nadřízeným v procesu APM
- účastní se školení
- podporuje skupinu zaměstnanců v zavádění instrumentů TQM (např. analýza pracovního místa, kampaň pro zlepšení atmosféry na pracovišti atd.)
- přizpůsobuje APM stejně jako jiné analýzy podle pracovní oblasti
- shromažďuje individuální výsledky do skupinových výsledků a předává je nadřízenému a manažerovi TQM s výjimkou přísně tajných dokumentů
- sbírá nápady a návrhy pro formulaci cílů
- monitoruje, kontroluje dokumenty a vizualizuje TQM aktivity

### **Jaké jsou přínosy pro poradce?**

- Zlepšení dovedností v těchto metodách:
  - metody TQM, nástroje a techniky rozhovorů
  - poradenské školení
  - školení prezentace
  - školení vizualizace
- zlepšení interpersonálních dovedností
- osobní rozvoj v oblastech:
  - sebevědomí
  - mluvení na veřejnosti
  - dovednosti týkající se prezentace
  - logické myšlení a analýza
  - být vyrovnaný a schopen provádět poradenství
- být v informačním uzlu
- dosažení porozumění daného oddělení
- uznání nadřízeného
- růst poradcova osobního profilu a rozšíření jeho people network

### **Pravidla APM**

- nikdo z vrcholného vedení, středního managementu, přímých nadřízených nebo z personálního oddělení neobdrží zaměstnancovy záznamy APM (denní záznam aktivit, týdenní souhrn a zhodnocení pracovního místa)
- po sloučení týdenních souhrnů a zjednodušeném vyhodnocení, jsou všechny záznamy vráceny zaměstnancům, a kopie těchto dokumentů jsou přísně zakázány
- Musí zůstat úplně anonymní, zaměstnanci nemusí psát svá jména. Aby mohl poradce případně požadovat vysvětlení některých záznamů, jsou tyto záznamy označeny kódem. Tento kód je tajný, zná ho pouze poradce a zaměstnanec.
- Jen poradce má právo číst a vyhodnocovat záznamy.
- Vyhodnocení je na základě statistických postupů, ne v osobním spojení se zaměstnanci.

## **Proces APM**

### **Denní záznamy činností (formulář 1)**

Tyto záznamy zůstávají majetkem zaměstnance. Každý zaměstnanec je zodpovědný za udržování tajnosti dokumentu!

Denní záznamy činností jsou prvním článkem řetězce APM.

Na konci každého dne zaměstnanec detailně zaznamená, jak trávil pracovní dobu – tuto činnost provádí v průběhu 3 týdnů. Důležité je, aby denní aktivity byly zaznamenány chronologicky.

#### **Zaměstnanec vyplňuje:**

- své činnosti
- trvání činností
- rušivé elementy, které se vyskytly

Výsledky denních záznamů činností by měly zaměstnanci umožnit odpovědět na tyto otázky:

- Jak vypadá můj pracovní den?
- Jak si organizuji svou práci?
- Co jsem dnes udělal?

Aby všechna shrnutí byla snazší a aby všichni pracovali podle stejných postupů, musí poradce s ostatními spolupracovníky, zodpovědnými za APM, vypracovat standardy.

#### **Dodatek:**

- Standardy slouží k zjednodušení shrnutí a sjednocení denních záznamů aktivit.
- V rámci školení by si poradci měli procvičit vypracování příkladu denního záznamu činnosti.
- Měl by tam být záznam počtu opakování jedné činnosti.
- Činnosti, které zaměstnanec nechce zmínit jsou zaznamenávány jako rozmanité aktivity jednotlivců (vaření kávy, zalévání květin, soukromé hovory)

### **Denní záznamy činností (jsou v rukou zaměstnance).**

|                   |                                                        |
|-------------------|--------------------------------------------------------|
| Datum             | datum činnosti                                         |
| Čas               | přesný čas, kdy byla činnost započata                  |
| Druh činnosti     | popis činnosti nebo standardizovaný název              |
| Odběratel         | pro koho je činnost prováděna                          |
| Rušivé prvky      |                                                        |
| Den, týden, měsíc | k určení rytmu a frekvence činnosti                    |
| Množství          | ukazuje kolikrát byl výkon opakován v průběhu činnosti |
| Čas v minutách    | trvání činnosti                                        |

**Týdenní shrnutí (formulář 2)**

Formulář 2 používá poradce. Přísné dodržování utajení informací.

V druhém kroku jsou denní záznamy činností sjednoceny do týdenního souhrnu. Každý zaměstnanec je zodpovědný za shrnutí svých záznamů.

Poradce pomáhá zaměstnancům v této činnosti pokud o pomoc požádají.

Týdenní shrnutí se dělí do:

- činnosti
- rozmanité činnosti jednotlivců
- rušivé elementy

Výsledky týdenního souhrnu poskytnou zaměstnancům odpovědi na následující otázky:

- Co jsou mé hlavní činnosti?
- Jaké jsou mé vedlejší činnosti?
- Jaký je vztah mezi množstvím činností a časovým plánováním činností?
- Kde, kdy a co jsou hlavní příčiny rušivých elementů?

**Co má být kam vyplněno?**

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jméno             | zaměstnanec může použít jméno nebo kód                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Oddělení          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Datum             | kalendářní číslo týdne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Druh činnosti     | zde jsou činnosti z denního záznamu rozděleny do 3 kategorií: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ opakující se činnosti jsou zaznamenávány pouze jednou</li> <li>○ činnosti zaznamenány pod názvem hlavní</li> <li>○ rušivé elementy</li> <li>○ jiné činnosti – rozmanité činnosti jednotlivce</li> <li>○ všechny další činnosti</li> </ul> |
| Den, týden, měsíc | (jako ve formuláři 1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Odběratel         | (jako ve formuláři 1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Množství          | (jako ve formuláři 1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Čas               | (jako ve formuláři 1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

### **Sloučení třech týdenních souhrnů**

Po uplynutí třech týdnů poradce shromáždí informace z týdenních souhrnů od všech zaměstnanců.

Výsledek reflektuje:

- hlavní činnosti
- rušivé elementy
- jiné činnosti skupiny

Závěry této analýzy jsou zapsány na žluté a červené pravoúhlé karty:

- hlavní činnosti a ostatní činnosti jsou napsány na žluté karty
- rušivé elementy jsou zapsány na červené karty

Pro jednu činnost nebo element je použita jedna karta. Na zadní straně karty jsou 3 sloupce, aby mohla být zaznamenána frekvence aktivity nebo rušivého elementu, a poté přenesena na přední stranu karty:

- osobní sloupec
- sloupec množství                      zaznamenává četnost za 3 týdenní souhrny
- sloupec času                              zaznamenává čas za 3 týdenní souhrny

Nakonec jsou všechny informace shrnuty a sjednoceny na předních stranách karet.

Příklad karty viz. str. 14 English version

### **Balance pracovního místa (formulář 3)**

Tento formulář je pouze pro poradce. Poradce musí s informacemi zacházet diskrétně a udržovat je v tajnosti.

Velký význam mají pro zaměstnance tyto otázky:

- Co se mi líbí na mé práci a na mém pracovním místě?
- Co mě ruší, když pracuji?
- Co by, podle mého názoru, mělo být změněno, zlepšeno nebo stanoveno?
- 

Každý zaměstnanec obdrží formulář 3 na začátku procesu APM. Své připomínky zaznamenává v průběhu 3 týdnů. Poté je předá poradci.

### **Co má být kam vyplněno?**

Zaměstnanec se rozhodne zda chce zůstat anonymní (používat kód). Anonymita je chráněna kódem.

Oddělení

|       |                                                                      |
|-------|----------------------------------------------------------------------|
| Datum | datum předání poradci                                                |
| Sekce | Co se mi líbí na mé práci a na mém pracovním místě?                  |
| Sekce | Co mě ruší, když pracuji?                                            |
| Sekce | Co by, podle mého názoru, mělo být změněno, zlepšeno nebo stanoveno? |

### **Tři týdenní sloučení formulářů 3.**

Poradce sloučí informace obsažené v záznamech zaměstnanců a zaznamená je na karty.

- zelené karty: Co se mi líbí ... ?
- červené karty: Co mě ruší ... ?
- světle modré karty: Co by, ... ?

Pokud je komentář nebo návrh zmíněn vícekrát je toto číslo zaznamenáno na kartu.

Karty jsou roztříděny podle barvy a vystaveny na tabuli.

### **Usnadnění provádění APM**

Poradce, který vede workshop připraví potřebné zázemí (tabule, karty, psací potřeby). Ve workshopu jsou diskutovány všechny komentáře a závěry. Na konci diskuse by měla být jasná společná vize.

Cíle workshopu jsou:

- zvýšit povědomí o kladných prvcích pracovního místa dané skupiny
- zvýšit povědomí o činnostech
- vyvinout akční plán s návrhy na rozvoj a řešení rušivých elementů a jejich okamžité zavádění
- shromáždění všech vznesených návrhů a nápadů
- cvičit konstruktivní komunikaci a řízení konfliktů
- 

Základem je diskuse všech popsaných karet.

Příprava okamžitých opatření proti rušivým elementům je zaznamenána v akčním plánu.

### **Příklady důvodů pro zavedení opatření okamžitě:**

- když je nějaký problém překážkou pro zaměstnance po delší dobu
- pokud činnost identifikovali sami zaměstnanci a mohou jí sami zavést do procesu
- pokud zlepšovací opatření minimálně zasáhnou do organizace a pokud opatření učiní zaměstnance více spokojenými se svým pracovním místem

### **Co je zaznamenáno v akčním plánu?**

Akční plán je vyvinut v průběhu workshopu APM.

|                 |                                                                                 |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Oddělení        |                                                                                 |
| Jméno           | jméno poradce                                                                   |
| Výroba          |                                                                                 |
| Datum           | datum workshopu                                                                 |
| Číslo           | číslo opatření z akčního plánu                                                  |
| Předmět         | obsah opatření                                                                  |
| Činnost         | prováděné opatření                                                              |
| Přínos          | důležitost provedení opatření a popisuje zlepšení výkonu                        |
| Kdo             | jméno člena skupiny, který dobrovolně provede opatření a bude za něj zodpovědný |
| Do data         | deadline                                                                        |
| Datum provedení |                                                                                 |

Akční plán je vytištěn na formát A1 a je vyvěšen na oddělení. Poradce obdrží kopii ve formátu A4.

#### **Kdo je zodpovědný za provádění akčního plánu?**

- zaměstnanec, který dobrovolně provádí opatření
- poradce sleduje deadline, sám neprovádí žádná opatření, ale koordinuje a podporuje tým
- jakmile vedoucí oddělení projeví zájem na zavádění opatření, manažer průběžně podporuje úspěch zlepšovacích návrhů
- procesní poradce vystupuje jako pomoc v složitých situacích.

#### **Před workshopem**

Na nástěnce jsou vystaveny nápady, které nejsou začleněny do akčního plánu a jsou předány procesnímu poradci.

1. Poradce na workshopu rozdělí karty podle barev
2. karty jsou připevněny na nástěnku v následujícím pořadí:
  - a. zelené
  - b. žluté
  - c. červené
  - d. světle modré
3. každá nástěnka je věnována jedné barvě
4. každá karta má pořadové číslo, podle něhož je umístěna na nástěnku
5. karty by měly být umísťovány z levého horního rohu do pravého spodního
6. nástěnka – následující informace by měly být umístěny v horní části nástěnky:
  - a. jméno a číslo poradce
  - b. jméno procesního poradce, který je zodpovědný za analýzu
  - c. oddělení
  - d. lokace behru
  - e. datum workshopu

7. všechny schůzky workshopu musí být schváleny. Jestliže poradce potřebuje pomoci, procesní poradce by mu měl pomoci.
8. příprava prostor pro workshop:
  - a. odpovídající počet židlí
  - b. občerstvení
  - c. větrání
  - d. nástěnky
  - e. papíry
  - f. barevné karty
  - g. agenda workshopu
  - h. časový plán
  - i. diskuse o pravidlech
  - j. náladový barometr

#### **V průběhu workshopu**

- Poradce, který vede workshop, by měl přijet alespoň 30 min. před začátkem.
- Měl by přivítat účastníky a potřást jim rukou. Tento osobní kontakt zakládá dobrý vztah.
- Měl by používat „barometr nálady“.
- Předem musí být stanovena pravidla workshopu, účastníci se k nim mohou vyjadřovat.
- Stručně promluvit o agendě workshopu.
- Určit, kdo bude zaznamenávat průběh workshopu.
- Karty jsou diskutovány podle pořadí. Každá je znovu překontrolována, zda nedošlo k opomenutí nějakého tématu.
- Diskuse by měl mít pozitivní začátek – začít se zelenými kartami.
- Skupina rozhodne, kdo bude zodpovědný za jednotlivá zaváděná opatření.
- Po zelených kartách jsou probírány karty týkající se činností, následně jsou zaznamenávána okamžitá opatření. Jako poslední se řeší karty červené.
- Všechny návrhy a připomínky jsou podrobně diskutovány a zaznamenávány!!!
- Myšlenka sběru (podněty od všech zaměstnanců)
- Následující kroky jsou vždy vysvětlovány.

#### **Po workshopu**

- Velká nástěnka je umístěna tak, aby byla viditelná pro všechny zaměstnance.
- Procesní poradci obdrží akční plán.
- Poradci jednotlivých oddělení zakládají barevné karty a ostatní záznamy, jako dokumentaci workshopu.
- Jakmile je provedeno opatření, je datum provedení zaznamenáno do akčního plánu.

- Poradci jednotlivých oddělení sledují pokrok v prováděných opatřeních a podávají hlášení procesnímu poradci.
- Procesní poradce následuje postupy zlepšování a je jednotlivým oddělením k dispozici, pokud potřebují pomoc.

**Behr Czech s.r.o**  
V. Nejedlého  
295 01 Mnichovo Hradiště  
tel: 326770581, 326770583



## OSOBNÍ DOTAZNÍK – dělnické profese

|                                                                                             |  |                                                                                      |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Fotografie:</b>                                                                          |  | <u>Následující vyplní zaměstnavatel:</u>                                             |        |
|                                                                                             |  | Den nástupu:                                                                         |        |
|                                                                                             |  | Středisko:                                                                           |        |
|                                                                                             |  | Prac. zařazení:                                                                      |        |
| Jméno a příjmení:                                                                           |  | Rodné příjmení:                                                                      |        |
|                                                                                             |  | Všechna předchozí příjmení:                                                          |        |
| Datum narození:                                                                             |  | Místo narození:                                                                      |        |
| Rodné číslo:                                                                                |  | Č.OP:                                                                                |        |
| Stav:                      Národnost:                                                       |  | Počet dětí:                                                                          |        |
| Zdravotní pojišťovna:                                                                       |  | Číslo konta/BÚ:                                                                      |        |
| Adresa:                                                                                     |  |  |        |
| Nejvyšší dosažené vzdělání – kdy a kde:                                                     |  |                                                                                      |        |
|                                                                                             |  |                                                                                      |        |
| Kurzy, jiné znalost / cizí jazyk atd./:                                                     |  |                                                                                      |        |
|                                                                                             |  |                                                                                      |        |
|                                                                                             |  |                                                                                      |        |
|                                                                                             |  |                                                                                      |        |
| Pokud uplatňujete daňovou úlevu na děti, uveďte jejich jméno, datum narození a rodné číslo: |  |                                                                                      |        |
| 1.                                                                                          |  |                                                                                      |        |
| 2.                                                                                          |  |                                                                                      |        |
| 3.                                                                                          |  |                                                                                      |        |
|                                                                                             |  |                                                                                      |        |
| Uveďte všechna Vaše předchozí zaměstnání:                                                   |  |                                                                                      |        |
| Název firmy:                                                                                |  | Profese:                                                                             | Od-do: |
|                                                                                             |  |                                                                                      |        |
|                                                                                             |  |                                                                                      |        |
|                                                                                             |  |                                                                                      |        |
|                                                                                             |  |                                                                                      |        |
| Uveďte důvody změn zaměstnání:                                                              |  |                                                                                      |        |
|                                                                                             |  |                                                                                      |        |
|                                                                                             |  |                                                                                      |        |
| Uveďte důvody, které Vás vedou do nástupu k naší firmě:                                     |  |                                                                                      |        |

**Záznamy:**

**Behr Czech s.r.o**

V. Nejedlého

295 01 Mnichovo Hradiště

tel: 326 770 581, 326 770 583

## OSOBNÍ DOTAZNÍK – THP

Fotografie:

|                                                                                           |            |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|
| Jméno a příjmení:                                                                         |            | Titul:          |
| Rodné příjmení:                                                                           |            |                 |
| Všechna předchozí příjmení:                                                               |            |                 |
| Datum narození:                                                                           |            | Místo narození: |
| Rodné číslo:                                                                              |            | Č.OPO:          |
| Stav:                                                                                     | Národnost: | Počet dětí:     |
| Zdravotní pojišťovna:                                                                     |            | Číslo konta/BÚ: |
| Adresa:  |            |                 |

### Rodinné údaje

|                                                                                     |                 |                 |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| <b>Manžel, manželka, druh, družka:</b>                                              |                 |                 |                    |
| Jméno a příjmení                                                                    |                 |                 |                    |
| Datum narození:                                                                     |                 | Místo narození: |                    |
| Zaměstnání:                                                                         |                 |                 |                    |
| <b>Děti: )u dítěte, na které uplatňujete úlevu na dani, uveďte též rodné číslo)</b> |                 |                 |                    |
| Jméno, příjmení:                                                                    | Datum narození: | Rodné číslo:    | Zaměstnání, škola: |
| 1.                                                                                  |                 |                 |                    |
| 2.                                                                                  |                 |                 |                    |
| 3.                                                                                  |                 |                 |                    |
| 4.                                                                                  |                 |                 |                    |

### Dosažené vzdělání a znalosti

|                           |                        |                            |
|---------------------------|------------------------|----------------------------|
| <b>Typ školy::</b>        | <b>Obor:</b>           | <b>Rok ukončení studia</b> |
| 1. základní               |                        |                            |
| 2. vyučení                |                        |                            |
| 3. střední                |                        |                            |
| 4. vysokoškolské          |                        |                            |
| 5. postgraduál            |                        |                            |
| 6. vědecké                |                        |                            |
| 7. další                  |                        |                            |
| 8. absolvované kurzy      |                        |                            |
| <b>Jazykové znalosti:</b> |                        |                            |
| pasivně/čtení             | aktivně                | typ zkoušky                |
| 1.                        |                        |                            |
| 2.                        |                        |                            |
| 3.                        |                        |                            |
| <b>Řidičský průkaz:</b>   | <b>Vlastníte auto:</b> |                            |

## Dotazník profesních zkušeností

|                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| <b>Jméno a příjmení:</b> | <b>datum narození:</b> |
|--------------------------|------------------------|

### Dosavadní praxe

| Uveďte všechna Vaše předchozí zaměstnání: |        |       |
|-------------------------------------------|--------|-------|
| Zaměstnavatel /vč.zákl.voj.slужby/        | Funkce | Od-Do |
| 1.                                        |        |       |
| 2.                                        |        |       |
| 3.                                        |        |       |
| 4.                                        |        |       |
| 5.                                        |        |       |
| 6.                                        |        |       |
| 7.                                        |        |       |

### Dosavadní pracovní zkušenosti

| Současné zaměstnání:           |                 |
|--------------------------------|-----------------|
| Název podniku:                 | Pracovní místo: |
| Zaměstnán od:                  | do:             |
| Počet let:                     |                 |
| Poslední funkce:               |                 |
| Nástupní plat:                 | Konečný plat:   |
| Jméno posledního vedoucího:    |                 |
| Popis pracovní funkce a úkolů: |                 |
|                                |                 |
|                                |                 |
|                                |                 |
|                                |                 |
| Co Vás uspokojovalo:           |                 |
|                                |                 |
|                                |                 |
|                                |                 |
| Co se Vám nelíbilo:            |                 |
|                                |                 |
|                                |                 |
|                                |                 |
| Největší pracovní úspěch:      |                 |
|                                |                 |
|                                |                 |
|                                |                 |
| Důvod odchodu:                 |                 |
|                                |                 |
|                                |                 |
|                                |                 |

## Zdravotní údaje

|                                   |
|-----------------------------------|
| Prodělaná vážnější onemocnění:    |
|                                   |
|                                   |
| Současné zdravotní problémy:      |
|                                   |
| Pracovní omezení:                 |
| Máte změněnou pracovní schopnost? |

### Další údaje

|                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|
| Zájmy:                                                                           |
| Členství v organizacích:                                                         |
| Byl/a jste kdykoliv v minulosti soudně trestán/a? Uveďte podrobnosti:            |
| Místo o které se ucházíte:                                                       |
| Jak jste se dozvěděl/a o tomto pracovním místě:                                  |
| Očekávaný nástupní plat:                                                         |
| Pracoval/a jste pro tuto firmu již v minulosti?                                  |
| Jsou v této firmě zaměstnání Vaši příbuzní? Pokud ano, uveďte jméno:             |
| Kdy můžete nastoupit:                                                            |
| Máte jakékoliv časové závazky zasahující do pracovní doby v příštích 6 měsících? |

**Prohlašuji, že veškeré informace, které jsem uvedl/a jsou pravdivé.**

**Datum:**

**Podpis:**

Poznámka:

## Burza volných pracovních míst

### 1. Oblast použití

Tento program je platný pro všechny zaměstnance firmy

Prostřednictvím interní burzy nabízí firma volná místa v rámci Behr Czech . Burza práce navazuje na Behr standarty zabývající se personálním rozvojem zaměstnanců, který v mezinárodním měřítku nabízí svým zaměstnancům další možnosti osobního růstu v následujících oblastech:

- International Management Program (IMP)
- Executive Management Program (EMP)
- National Management Program (NMP)
- National Leadership Program / školení „Zaměstnanci řídí“ (WMF)
- Semináře pro vedoucí pracovníky
- Captain Test
- Konference vývoje personálu (PEK)
- Individuální poradenství vedoucích pracovníků
- Řídící fórum pro mistry firmy

### 2. Zodpovědnost

Personální úsek ve spolupráci s vedoucími jednotlivých úseků

### 3. Popis

**Motto - Umožnit každému karierný postup**

Volné pracovní místo se uvede na formuláři a vyvěsí na nástěnkách ve výrobní hale a v administrativě budově.

Zájemci se hlásí na personálním úseku. Personalista zprostředkuje osobní rozhovor zájemce s vedoucím úseku zodpovědným za obsazení místa.

Pokud je vybrán kandidát na volné pracovní místo z řad zaměstnanců, informuje personalista o tomto výběru vedoucího úseku, v kterém vybraný kandidát dosud pracuje.

---

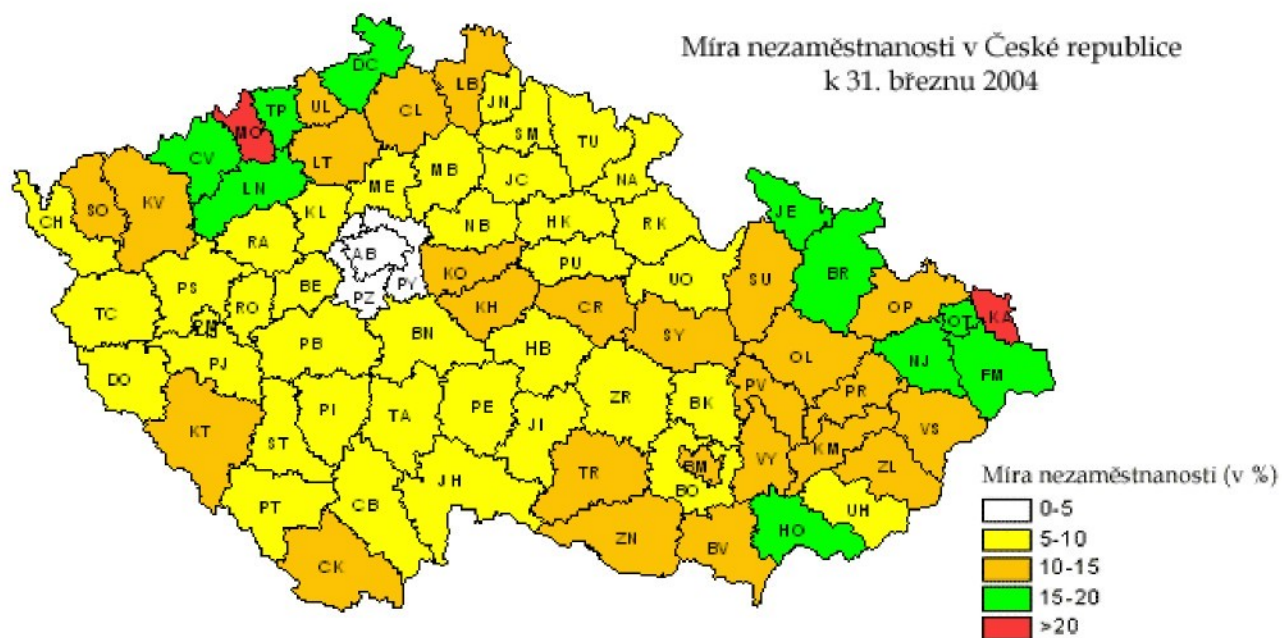
Po vzájemné dohodě obou vedoucích a personálního úseku, je nutné zabezpečit plynulý přechod zaměstnance z útvaru do útvaru, aniž by byl narušený chod útvaru.

Personální úsek zajistí náhradu za vybraného zaměstnance a během max. 2 měsíců se nový zaměstnanec zapracuje na uvolněné místo.

Při obsazování každého volného místa se porovnávají dosažené kvalifikační požadavky u stávajících zaměstnanců a externích uchazečů z databáze personálního úseku. Při shodě splněných požadavků se vždy upřednostní vlastní zaměstnanec.

## 5. Přílohy

Formulář – Burza volných pracovních míst



| ISPV - Informační systém o průměrných výdělích - výsledky podle vybraných osobnostních charakteristik |                       |               |              |              |               |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--|
|                                                                                                       |                       |               |              |              |               |  |
| Aktualizace: 5.3.2004   Autor: ISPV                                                                   |                       |               |              |              |               |  |
| 3. čtvrtletí 2003 - podnikatelská sféra                                                               |                       |               |              |              |               |  |
|                                                                                                       |                       |               |              |              |               |  |
| Průměrné hodinové výdělky podle věkových kategorií                                                    |                       |               |              |              |               |  |
| Věková kategorie                                                                                      | Struktura zaměstnanců | Průměr        | Diferenciace |              |               |  |
|                                                                                                       | %                     | Kč/hod        | D1           | Medián       | D9            |  |
|                                                                                                       |                       |               | Kč/hod       | Kč/hod       | Kč/hod        |  |
| do 20 let                                                                                             | 1                     | 55,97         | 38           | 52,41        | 79,45         |  |
| 20 - 29 let                                                                                           | 20,5                  | 96,9          | 50,62        | 85,27        | 148,95        |  |
| 30 - 39 let                                                                                           | 23,4                  | 116,95        | 53,53        | 94,64        | 184,88        |  |
| 40 - 49 let                                                                                           | 25,3                  | 111,64        | 53,03        | 90,87        | 173,67        |  |
| 50 - 59 let                                                                                           | 26,1                  | 108,75        | 52,48        | 89,51        | 168,28        |  |
| 60 a více let                                                                                         | 3,8                   | 107,82        | 42,6         | 79,85        | 193,34        |  |
| <b>C E L K E M</b>                                                                                    | <b>100</b>            | <b>108,42</b> | <b>51,26</b> | <b>89,21</b> | <b>169,68</b> |  |

| Průměrné hodinové výdělky podle vzdělání |                       |               |              |              |               |
|------------------------------------------|-----------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| Vzdělání                                 | Struktura zaměstnanců | Průměr        | Diferenciace |              |               |
|                                          | %                     | Kč/hod        | D1           | Medián       | D9            |
|                                          |                       |               | Kč/hod       | Kč/hod       | Kč/hod        |
| 1 Základní a nedokončené                 | 10,3                  | 71,39         | 42,82        | 65,39        | 108,16        |
| 2 Střední bez maturity                   | 45                    | 84,8          | 49,53        | 79,38        | 125,43        |
| 3 Střední s maturitou                    | 27,3                  | 116,72        | 60           | 102,25       | 178,94        |
| 4 Vyšší odborné a bakalářské             | 1                     | 135,46        | 58,45        | 114,38       | 229,64        |
| 5 Vysokoškolské                          | 9,5                   | 226,34        | 91,7         | 170,67       | 402,06        |
| Neuvedeno                                | 7                     | 119,45        | 57,46        | 104,88       | 186,1         |
| <b>C E L K E M</b>                       | <b>100</b>            | <b>108,42</b> | <b>51,26</b> | <b>89,21</b> | <b>169,68</b> |

| <b>Průměrné hodinové výdělky<br/>podle kategorií zaměstnání</b> |                       |        |              |        |        |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|--------|--------------|--------|--------|
| Kategorie zaměstnání                                            | Struktura zaměstnanců | Průměr | Diferenciace |        |        |
|                                                                 | %                     | Kč/hod | D1           | Medián | D9     |
|                                                                 |                       |        | Kč/hod       | Kč/hod | Kč/hod |
| Manuální pracovníci                                             | 61                    | 83,14  | 47,32        | 77,63  | 124,95 |
| Nemanuální pracovníci                                           | 39                    | 147,93 | 66,37        | 116,53 | 244,19 |
| <b>C E L K E M</b>                                              | 100                   | 108,42 | 51,26        | 89,21  | 169,68 |
|                                                                 |                       |        |              |        |        |
|                                                                 |                       |        |              |        |        |
| <b>Průměrné hodinové výdělky<br/>podle pohlaví</b>              |                       |        |              |        |        |
| Pohlaví                                                         | Struktura zaměstnanců | Průměr | Diferenciace |        |        |
|                                                                 | %                     | Kč/hod | D1           | Medián | D9     |
|                                                                 |                       |        | Kč/hod       | Kč/hod | Kč/hod |
| Muž                                                             | 61,6                  | 120,24 | 58,24        | 98,03  | 185,08 |
| Žena                                                            | 38,4                  | 89,48  | 45,86        | 75,89  | 140,89 |
| <b>C E L K E M</b>                                              | 100                   | 108,42 | 51,26        | 89,21  | 169,68 |

# BEHR

**Behr Czech s.r.o.**

Víta Nejedlého 1471

295 01 Mnichovo Hradiště

## PROFIL FIRMY

Firma Behr Czech s.r.o. byla založena 1.ledna 2002. V posledních dvou letech investovala německá mateřská společnost do firmy v Mnichově Hradišti kolem 35 milionů Euro. Vznikla moderní provoz pro výrobu chladičů, chladičích modulů, klimatizace a topení, výparníků a topných těles. Díky vysoké kvalitě výrobků se firma Behr Czech řadí k důležitým podnikům v rámci skupiny Behr. Ke konci roku 2003 pracovalo v Behr Czech téměř 500 zaměstnanců. V Mnichově Hradišti vznikají další výrobní kapacity. V roce 2003 opustilo náš závod kolem 260.000 klimatizačních zařízení, 200.000 chladičích modulů a 70.000 chladičů. Našimi zákazníky jsou např. BMW · DaimlerChrysler · Iveco · John Deere · MAN · PORSCHE · RVI · Skoda · VW. Ve společnosti Behr Czech je zaveden systém řízení procesů certifikovaný dle ISO 9001 a ISO TS 16949. Naše výrobky tak odpovídají vysokým standardům platných v automobilovém průmyslu.

## HLEDÁME A POŽADUJEME

Hledáme vysokoškolsky vzdělané spolupracovníky technického zaměření (příležitost i pro absolventy). Výhodou je znalost alespoň jednoho cizího jazyka (nejlépe angličtiny nebo němčiny).

## NABÍZÍME

Absolventům nabízíme perspektivní zaměstnání, možnost dalšího profesionálního růstu a sebevzdělávání, zapracování v mateřské firmě v Německu, práci v mladém kolektivu. Studentům nabízíme možnost zadání témat na diplomovou práci.

## STUDENTŮM BĚHEM STUDIA NABÍZÍME

☐ brigády ☐ stáže ☒ diplomové práce

KONTAKTNÍ OSOBA Tereza Rychtaříková

TELEFON +420 326 770 583

FAX +420 326 770 516

EMAIL tereza.rychtarikova@behrgroup.com  
INTERNET www.behrgroup.com

**Příloha č. 15**

**INZERÁT**

## **KDO JSME MY?**

Dynamicky se rozvíjející firma Behr Czech s.r.o se sídlem v Mnichově Hradišti se zabývá výrobou chladičů a chladicích modulů, montáží klimatizace a topení pro automobilový průmysl.

# **BEHR**



## **NABÍDKA STUDENTŮM**

Studentům nabízíme možnost zadání témat na diplomovou práci.

## **NABÍDKA ABSOLVENTŮM**

Hledáme vysokoškolsky vzdělané spolupracovníky technického zaměření (příležitost i pro absolventy), kterým nabízíme perspektivní zaměstnání, možnost dalšího profesionálního růstu a sebevzdělávání, zapracování v mateřské firmě v Německu, práci v mladém kolektivu.

## **CO OČEKÁVÁME OD STUDENTŮ?**

## **CO OČEKÁVÁME OD ABSOLVENTŮ?**

Chut' uplatnit v praxi teoretické poznatky získané studiem  
Zájem komunikovat v anglickém nebo německém jazyce.

## **KONTAKT**

**Behr Czech s.r.o**  
**V. Nejedlého, Mnichovo Hradiště 29501**  
**tel: 326770583 e-mail: tereza.rychtarikova@behrgroup.com**

**INFO schůzka**

- 1) **O FIRMĚ** → co vyrábíme
  - divize A-G - klimatizace a topení (Fabie, BMW, VW)
  - divize E-T chladiče a chladicí moduly (John Deer, VW Transporter, Porsche Cayenne, ... )
  - **TĚŽKÁ TŘÍDA** (Iveco, Mann, ...)
  - divize A-H - výparníky
  - divize E-P - chladiče pro osobní automobily
- 2) **ET** → upozornit na váhu chladičů (30 kg)
- 3) **TŘÍSMĚNNÝ PROVOZ**
  - linková výroba – (A-G, E-T Moduly)
  - jednotlivá pracoviště – (A-H, E-P, E-T NOCOLOK)
- 4) Nabíráme do výroby → osvědčení → seřizovač, údržba, mistr,...(možný postup)
- 5) **FINANCE**
  - nástup Kč **12.000** (tříměsíční zkušební lhůta)
  - poté Kč **12.000 + 4.800**
    - max. výše pohyblivé složky (přítomnost, produktivita, zmetkovitost, osobní ohodnocení, ...)
  - NOČNÍ příplatek **Kč 11/hod**
  - NOCOLOK příplatek **Kč 3/hod** – zhoršené pracovní podmínky (hluk, teplo)
  - **13 plat** – 50 % v květnu a 50 % v listopadu
  - příspěvek na penzijní připojištění **Kč 280/měs.** CREDIT SUISS
- 6) **DOVOLENÁ** - ze zákona 4 týdny → po jednom odpracovaném roce v kuse ( 1.1. – 31.12.) 5 týdnů
- 7) **STRAVOVÁNÍ**
  - kantýna
  - jídelna – oběd za Kč 17,-, minutka Kč 27,-
  - automaty na hale

Zastoupená

vedoucí personálního úseku

a zaměstnanec

rodné číslo  
narozen(a)

uzavírají tuto

## **P R A C O V N Í   S M L O U V U**

### **1. Činnost**

S účinností od ..... bude zaměstnanec pracovat jako

#### **Výrobní dělník**

ve společnosti Behr Czech s.r.o. Místem výkonu práce je Mnichovo Hradiště.

**Pracovní poměr se sjednává na dobu určitou do .....**

Pokud to situace u zaměstnavatele bude vyžadovat, bude zaměstnanec po vzájemné dohodě vykonávat i činnosti v rámci příbuzných povolání nebo jiný druh činnosti odpovídající jeho schopnostem a znalostem, s výjimkou těch činností, kdy je třeba zvláštního oprávnění jehož není držitelem.

### **2. Zkušební doba**

Pracovní smlouva se uzavírá se zkušební dobou 3 měsíce. Během této doby může být pracovní Poměr oběma stranami zrušen.

### **3. Mzda**

Mzdové podmínky jsou stanoveny v souladu s příslušnými právními předpisy v mzdovém výměru. Další složky mzdy upravuje vnitřní předpis.

### **4. Pracovní cesta**

Zaměstnanec může být vyslán zaměstnavatelem na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu.

### **5. Dovolená na zotavenou**

Nárok na dovolenou upravuje vnitřní předpis v souladu se zákoníkem práce.

### **6. Pracovní doba**

Týdenní úvazek zaměstnance je 37,5 hodin – třísměnný provoz.

### **7. Závazek zachování tajemství a povinnost mlčenlivosti**

Na základě a ve smyslu zákonů č. 140/1961 Sb., č. 121/2000 Sb., č. 513/1991 Sb., č. 148/1998 Sb., a č. 101/2000 Sb., ve znění pozdějších změn a doplňků je zaměstnanci zakázáno zpracovávat nebo užívat bez oprávnění důvěrné, tajné či jinak vyhrazené informace společnosti (např. osobní a ekonomická data, výkresy, plány apod.) a jakkoli s nimi neoprávněně manipulovat. Zaměstnanci je zároveň stanovena povinnost o takovýchto informacích, jakož i o bezpečnostních opatřeních sloužících k jejich zabezpečení, dodržovat mimo rámec plnění svých pracovních úkolů absolutní mlčenlivost. Povinnost mlčenlivosti trvá i po skončení pracovního poměru. Porušení těchto povinností může být stíháno jako trestný čin či přestupek a hrubé porušení pracovní kázně. Následkem může být i okamžité zrušení pracovního poměru.

**8. Výkon jiné výdělečné činnosti**

Jiná výdělečná činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, může být zaměstnancem provozována pouze po předchozím písemném souhlasu zaměstnavatele.

Zaměstnanec je povinen ohlásit jakoukoliv výdělečnou činnost u jiné právnické či fyzické osoby a vlastní soukromé podnikání.

**9. Skončení pracovního poměru a výpovědní doby**

Pro obě strany platí výpovědní doby stanovené zákoníkem práce.

Výpověď musí být dána písemně.

Právo na zrušení pracovního poměru ve zkušební době a na okamžité zrušení pracovního poměru při porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem zůstává tímto nedotčeno.

**10. Další ustanovení**

Změny a doplňky této smlouvy, jakož i vedlejší dohody jsou platné jen v písemné formě.

Zaměstnanec žádá a souhlasí aby zaměstnavatel zasílal mzdu na osobní účet zaměstnance u peněžního ústavu.

Mimo této smlouvy platí zákonná ustanovení, vnitřní předpisy, zvláště pak pracovní řád, vždy v platném znění.

Zaměstnanec byl seznámen se svými právy a povinnostmi, zejména se svou mzdou a informací o ochraně osobních údajů, a to v rozsahu stanoveném právními předpisy. Zároveň potvrzuje převzetí těchto písemných informací.

V Mnichově Hradišti dne

.....  
zaměstnanec

.....  
za Behr Czech s.r.o

Zastoupená

vedoucí personálního úseku

a zaměstnanec

rodné číslo  
narozen(a)

uzavírají tuto

## **PRACOVNÍ SMLOUVU**

### **1. Činnost**

S účinností od ..... bude zaměstnanec pracovat jako

#### **Referent průmyslového inženýrství**

ve společnosti Behr Czech s.r.o. Místem výkonu práce je Mnichovo Hradiště.

#### **Pracovní poměr se sjednává na dobu neurčitou.**

Pokud to situace u zaměstnavatele bude vyžadovat, bude zaměstnanec po vzájemné dohodě vykonávat i činnosti v rámci příbuzných povolání nebo jiný druh činnosti odpovídající jeho schopnostem a znalostem, s výjimkou těch činností, kdy je třeba zvláštního oprávnění jehož není držitelem.

### **2. Zkušební doba**

Pracovní smlouva se uzavírá se zkušební dobou 3 měsíce. Během této doby může být pracovní Poměr oběma stranami zrušen.

### **3. Mzda**

Mzdové podmínky jsou stanoveny v souladu s příslušnými právními předpisy ve mzdovém výměru. Další složky mzdy upravuje vnitřní mzdový předpis. Při stanovení mzdy je již přihlédnuto k případné práci přesčas. Ve smyslu § 5 odst. 2 zák. č. 1/1992 Sb., o mzdě účastníci sjednávají nejvyšší rozsah práce přesčas, který může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit na 150 hodin ročně.

### **4. Pracovní cesta**

Zaměstnanec může být vyslán zaměstnavatelem na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu.

### **5. Dovolená na zotavenou**

Nárok na dovolenou upravuje vnitřní předpis v souladu se zákoníkem práce.

### **6. Pracovní doba**

Týdenní úvazek zaměstnance je 37,5 hodin – jednosměnný (pružná pracovní doba )

### **7. Závazek zachování tajemství a povinnost mlčenlivosti**

Na základě a ve smyslu zákonů č.140/1961 Sb., č. 121/2000 Sb., č. 513/1991 Sb., č. 148/1998 Sb., a č. 101/2000 Sb., ve znění pozdějších změn a doplňků je zaměstnanci zakázáno zpracovávat nebo užívat bez oprávnění důvěrné, tajné či jinak vyhrazené informace společnosti (např. osobní a ekonomická data, výkresy, plány apod.) a jakkoli s nimi neoprávněně manipulovat.

Zaměstnanci je zároveň stanovena povinnost o takovýchto informacích, jakož i o bezpečnostních opatřeních sloužících k jejich zabezpečení, dodržovat mimo rámec plnění svých pracovních úkolů absolutní mlčenlivost. Povinnost mlčenlivosti trvá i po skončení pracovního poměru. Porušení těchto povinností může být stíháno jako trestný čin či přestupek a hrubé porušení pracovní kázně. Následkem může být i okamžité zrušení pracovního poměru.

#### **8. Výkon jiné výdělečné činnosti**

Jiná výdělečná činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, může být zaměstnancem provozována pouze po předchozím písemném souhlasu zaměstnavatele.

Zaměstnanec je povinen ohlásit jakoukoliv výdělečnou činnost u jiné právnické či fyzické osoby a vlastní soukromé podnikání.

#### **9. Skončení pracovního poměru a výpovědní doby**

Pro obě strany platí výpovědní doby stanovené zákoníkem práce.

Výpověď musí být dána písemně.

Právo na zrušení pracovního poměru ve zkušební době a na okamžité zrušení pracovního poměru při porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem zůstává tímto nedotčeno.

#### **10. Další ustanovení**

Změny a doplňky této smlouvy, jakož i vedlejší dohody jsou platné jen v písemné formě.

Zaměstnanec žádá a souhlasí aby zaměstnavatel zasílal mzdu na osobní účet zaměstnance u peněžního ústavu.

Mimo této smlouvy platí zákonná ustanovení, vnitřní předpisy, zvláště pak pracovní řád, vždy v platném znění.

Zaměstnanec byl seznámen se svými právy a povinnostmi, zejména se svou mzdou a informací o ochraně osobních údajů, a to v rozsahu stanoveném právními předpisy. Zároveň potvrzuje převzetí těchto písemných informací.

V Mnichově Hradišti dne

.....  
zaměstnanec

.....  
za Behr Czech s.r.o

## Personální rozhovory

### 1. Pojmy a zkratky

THP – technicko-hospodářský pracovník

### 2. Zodpovědnost

Za realizaci jednotlivých personálních rozhovorů zodpovídají vedoucí úseku.

### 3. Popis

Personální rozhovory rozdělujeme na 2 skupiny:

- a) Plán osobního rozvoje
- b) Personální rozhovor

#### 4.1 Plán osobního rozvoje

- týká se pouze nově nastupujících zaměstnanců ( neplatí pro výrobní dělníky a skladníky
- rozhovor musí být uskutečněn nejpozději do 1 měsíce od nástupu
- nadřízený společně se zaměstnancem stanoví etapy zpracování na danou pozici – zpravidla se používají 3 etapy
- etapy nejsou časově omezeny, jejich splnění závisí pouze na každém zaměstnanci
- k jednotlivým etapám je stanoveno i finanční ohodnocení
- pokud vznikne potřeba školení k dosažení určité etapy je nutné zaznamenat do formuláře a domluvit na PA
- po ukončení rozhovoru obdrží vyplněný a podepsaný formulář jak nadřízený a zaměstnanec, tak i PA ( platí jen pro THZ, údržbu a směnové mistry). po splnění jednotlivých etap musí nadřízený informovat PA , který připraví nový mzdový výměr

#### 4.2 Personální rozhovor

- týká se všech pracovníků podniku
- je veden mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným
- rozhovor se uskuteční:
  - 2 x za rok - THP, údržba, směnoví mistři
  - 1 x za rok - dělnické profese

# PRACOVNÍ NÁVOD

**BEHR**

Dokument: 02300214

Verze: 002

Strana 2 z 2

- návod , jak vést rozhovor je k dispozici na personálním úseku
- nadřízený se zaměstnancem stanoví úkoly na následující kvartál (Q), resp. měsíc
- na splnění jednotlivých úkolů závisí výše osobního ohodnocení
- pokud dojde k úpravě osobního ohodnocení , nadřízený je povinen odevzdat výši osobního ohodnocení pro jednotlivé zaměstnance na PA nejpozději do 3. dne následujícího měsíce
- podepsaný exemplář formuláře obdrží nadřízený, zaměstnanec a PA ( z důvodu zajištění event.školení)

## 5. Přílohy

Formulář Plán osobního rozvoje 02300277

Formulář Personální rozhovor 02300278

## Formulář pro personální rozhovor

**BEHR**

|                             |                                                  |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
|-----------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------|----------------|----------------|-------------------------------------------------|-------------------|
|                             |                                                  | Stanovení osobního ohodnocení                 |       |                |                |                                                 |                   |
| <b>Účastníci rozhovoru:</b> |                                                  |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
| Přímý nadřízený:            |                                                  | .....                                         |       |                |                | Úsek:                                           |                   |
| Spolupracovník:             |                                                  | .....                                         |       |                |                |                                                 |                   |
|                             | <b>Dosavadní úkoly / činnosti</b>                | Hodnocení (použij X v odpovídající kolonce)   |       |                |                | V kolonce označené *, uveďte způsob zlepšení na | Datum             |
|                             | %-álně nejvíc zastoupené činnosti v prac. náplni | výborné                                       | dobré | nutné zlepšit* | nevyhovující * | exter.školení, spolupráce s kolegy, samostudium | realizace školení |
| 1.                          |                                                  |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
| 2.                          |                                                  |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
| 3.                          |                                                  |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
| 4.                          |                                                  |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
| 5.                          |                                                  |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
| 6.                          |                                                  |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
|                             | Jazykové schopnosti:                             |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
| 1.                          |                                                  |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
| 2.                          |                                                  |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
|                             |                                                  |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
|                             | <b>Charakterové vlastnosti</b>                   | Hodnocení (použij X v odpovídající kolonce)   |       |                |                | V kolonce označené *, uveďte způsob zlepšení na | Datum             |
|                             |                                                  | výborné                                       | dobré | nutné zlepšit* | nevyhovující * | exter.školení, spolupráce s kolegy, samostudium | realizace školení |
| 1.                          | Samostatnost                                     |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
| 2.                          | Iniciativa                                       |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
| 3.                          | Flexibilita                                      |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
| 4.                          | Komunikace                                       |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
| 5.                          | Pořádek na pracovišti                            |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
|                             |                                                  |                                               |       |                |                |                                                 |                   |
|                             | Návrh úpravy osobního ohodnocení:                |                                               |       |                |                | Komentář:                                       |                   |
|                             | Současně:                                        | Upravené( platné od následujícího čtvrtletí): |       |                |                |                                                 |                   |
|                             | Základ:                                          | Základ:                                       |       |                |                |                                                 |                   |
|                             | Osob. Ohodnocení (20 % z celk.sumy):             | Osob. Ohodnocení (20 % z celk.sumy):          |       |                |                |                                                 |                   |

Problémy:

Předpoklady:

Ostatní:

Souhlasím s výše uvedenými záznamy:

Datum:

\_\_\_\_\_  
Spolupracovník

\_\_\_\_\_  
Přímý nadřízený

**Příloha č. 20**

**PERSONÁLNÍ ROZHOVOR – FORMULÁŘ**

**(počet stran : 2)**