

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Vendula NOVÁKOVÁ

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-Správní

Získávání zaměstnanců ve společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o.

Vendula Nováková

Bakalářská práce

2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem k této práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 31. 03. 2009

Vendula Nováková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vendula NOVÁKOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**

Název tématu: **Získávání zaměstnanců ve společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

- 1 Základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů
- 2 Proces získávání a výběru zaměstnanců
- 3 Charakteristika společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o.
- 4 Realizace získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o.
- 5 Závěr
- 6 Použitá literatura
- 7 Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- 1) Koubek, J., Personální práce v malých a středních firmách. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-2472-202-3
- 2) Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- 3) Thomson, R., Řízení lidí –Managing People. Praha: ASPI Publishing, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9
- 4) Bělohávek, F. a kol., Management. Brno: Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X
- 5) Horník, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Praha: Computer Press, 1999. 311s. ISBN 80-7226-161-4

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. května 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 10. července 2008

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat zaměstnancům oddělení řízení lidských zdrojů společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o., jmenovitě zejména paní Dis. Martině Bukačové, Ing. Gabriele Hrubecké a Ing. Michaele Stuchlé za poskytnuté informace a ochotu, se kterou se mi po celou dobu věnovaly.

Zároveň bych ráda poděkovala panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady, připomínky a podněty.

SOUHRN

Tato práce podává podrobné informace z oblasti řízení lidských zdrojů, se zaměřením na celý proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o.

V první, teoretické části bakalářské práce autorka definovala základní pojmy řízení lidských zdrojů v posloupnosti pojmů management, manažer, personální práce a jeden z nejdůležitějších úkolů personalistů – zajišťování lidských zdrojů.

Praktická část popisuje proces získávání a výběru zaměstnanců tak, jak ho realizují ve společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o. Závěr této části obsahuje zhodnocení procesu získávání zaměstnanců a návrhy na zlepšení problémů, se kterými se společnost v této oblasti potýká.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců

TITLE

Hiring and recruiting of employees in the company Saint-Gobain Orsil, Ltd.

ABSTRACT

This work provides detailed information from the area of human resources management, with focus on whole process of hiring and recruiting of employees in the company Saint-Gobain Orsil, Ltd.

The first, theoretic part of this thesis defines the fundamental terms of human resources management, in the sequence of management, manager, human resources and one of the most important missions of HR managers – assurance of human resources.

The practical part describes a process of hiring and recruitment of employees as is realized in Saint-Gobain Orsil, Ltd. The conclusion of this part contains evaluation of the hiring process and suggestions of improvement of issues which the company is facing.

KEYWORDS

management, human resource management, hiring employees, selection employees.

OBSAH

Úvod.....	10
1 Základní pojmy řízení lidských zdrojů	12
1.1 Management.....	12
1.2 Manažer	13
1.3 Pojem personální práce	15
1.3.1 Charakteristika personální práce	16
1.3.2 Hlavní úkoly personální práce.....	17
1.3.3 Aktivity personální práce (personální činnosti)	18
1.4 Personální strategie.....	21
1.5 Shrnutí.....	22
2 Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	23
2.1 Pojetí získávání zaměstnanců.....	23
2.2 Metodika procesu získávání zaměstnanců	24
2.3 Komunikační cesty procesu získávání pracovníků	32
2.4 Vlastní výběr pracovníků	35
2.4.1 Metody výběru pracovníků	36
2.5 Shrnutí.....	41
3 Charakteristika koncernu Saint-Gobain.....	42
3.1 Historie a současnost koncernu	42
3.2 Saint-Gobain Orsil, s.r.o. Česká republika	43

3.2.1	Oblast produkce.....	44
3.2.2	Saint-Gobain Orsil, s.r.o. a konkurence	46
3.3	Shrnutí.....	47
4	Realizace získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o.....	48
4.1	Řízení lidských zdrojů v Saint-Gobain Orsil, s.r.o.....	48
4.1.1	Organizace personálního úseku	49
4.1.2	Plánování lidských zdrojů	50
4.2	Proces získávání zaměstnanců ve společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o.....	51
4.3	Realizace výběru zaměstnanců.....	54
4.4	Adaptace zaměstnanců v organizaci.....	55
4.5	Plněné cíle v oblasti lidských zdrojů	58
4.6	Zhodnocení situace a doporučení pro budoucnost	59
4.7	Shrnutí.....	61
5	Závěr.....	62
6	Použitá literatura	64
7	Seznam příloh.....	66

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 Pyramida řízení.....	14
Obrázek 2 Obecný příklad personální strategie	22
Obrázek 3 Model vztahů a podmínek pro získávání pracovníků	24
Obrázek 4 Grafické znázornění dceřiných společností Saint -Gobain v České republice.....	45
Tabulka 1 Zásady chování a jednání skupiny Saint-Gobain.....	49
Tabulka 2 Stav počtu zaměstnanců v letech 2006-2009 v Saint-Gobain Orsil, s.r.o.....	51

ÚVOD

Každá organizace je plně závislá na činnosti lidí, kteří v ní nebo pro ni pracují. Právě oni rozhodují o tom, zda organizace na trhu uspěje, či zda vůbec, v rychle měnících se podmínkách současného světa přežije. Každá společnost by proto měla směřovat své iniciativy především do oblasti řízení lidských zdrojů, aby našla toho nejlepšího zaměstnance na trhu, vhodně využila a rozvinula jeho potenciál, dosáhla stanovených priorit a předcházela možné „zkáze“ v podobě snížení pozice na trhu, či dokonce úplnému krachu.

Zajišťování lidských zdrojů do společnosti patří mezi klíčové strategické činnosti vykonávané personalistou. Všechny úkoly procesu získávání a výběru pracovníků jsou vzájemně velice úzce propojeny a jejich postupy a obsah vycházejí v první řadě z politiky společnosti. Aby byli personalisté při obsazování volných pracovních míst úspěšní, musí mít při realizaci procesu získávání zaměstnanců stále na paměti jednak povahu společnosti tj. jeho předmět podnikání, a jednak systém řízení lidských zdrojů podnikem uplatňovaný. Strategický význam celého procesu získávání zaměstnanců spočívá v tom, že při rozhodování o přijetí nového pracovníka je třeba posuzovat nejen to, zda a nakolik kandidát splňuje nároky konkrétního místa, pro které je vybírán, ale také, zda je schopen pracovat v týmu nebo ve skupině, přijímat hodnoty týmu a celé organizace, jestli je flexibilní a má dostatečný potenciál, aby byl ochoten přizpůsobit se změnám nároků pracovního místa, práci v týmu i v celé organizaci.

Jelikož se problematika získávání a výběru pracovníků dotýká v průběhu života každého z nás, ať už budeme zaujímat pozici zaměstnance či pozici samotného personalisty, rozhodla se bakalantka s tímto tématem podrobněji seznámit prostřednictvím společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o.

Cílem této práce bude analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o. včetně jeho zhodnocení a podání návrhů na zlepšení.

Koncepci bakalářské práce na téma „*Získávání zaměstnanců ve společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o.*“ autorka rozdělila do dvou na sebe navazujících celků.

První dvě kapitoly se budou opírat o teoretické poznatky autorů publikací managementu, uvedených v závěru této práce. Prostřednictvím kapitoly 1, která bude podávat informace

týkající se základních pojmů řízení lidských zdrojů, bakalantka postupně přejde k hlavnímu, prozatím stále teoretickému bodu práce – procesu získávání a výběru zaměstnanců.

V následujících kapitolách 3 a 4 bude autorka již aplikovat teoretickou část na společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o., nejvýznamnějším výrobcí izolačních materiálů na českém trhu, který spolu s mnoha dalšími společnostmi v České republice je součástí významného francouzského koncernu Saint-Gobain.

Úvod praktické části bude informovat čtenáře o historii, vzniku, vývoji a současnosti celé společnosti, představí oblast její produkce a vystihne pozici podniku vůči konkurenci. Čtvrtá, závěrečná kapitola bakalářské práce obsáhne analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců, tak, jak ho Saint-Gobain Orsil, s.r.o. skutečně realizuje. V závěru této části se bakalantka pokusí nalézt možná úskalí procesu získávání zaměstnanců a navrhnout doporučení na zlepšení situace.

1 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem této kapitoly je uvést a vysvětlit základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů za pomoci poznatků od mnoha českých i zahraničních autorů v posloupnosti od toho nejvyššího pojmu – managementu.

1.1 Management

V současné době představuje problematika managementu značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný organizační celek. Potřeba managementu je znatelná nejen ve společnostech, ale v mnoha jiných oblastech lidské činnosti jako např. na univerzitách, v armádě, v umění atd.

Pojem management má své kořeny v latinském slově „manus“ (v překl. „ruka“). V angličtině se začal používat výraz „manager“ (v překl. „vést“, „řídít“, „spravovat“, „ovládat“) a následně „management“ (v překl. „řízení“, „vedení“, „správa“).¹

Existuje řada definic vysvětlující pojem management. Pro účely mé bakalářské práce jsem použila dvě následující:

Definice č. 1 management vidí jako určitý způsob vedení lidí, autoři H.Koontz a H. Weihrich:²

„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle“.

Definice č.2 vymezuje management jako odbornou disciplínu a obor studia, autor S. P. Robin:³

¹ Vágner, I., *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3.vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 607 s. ISBN 80-210-3536-6

² Koontz, H., Weihrich, H., *Management*, Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7, str.16

„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cílů organizační jednotky, dílčí organizační jednotky, kolektivu, jedince“.

1.2 Manažer

Jeden z dalších pojmů, který nemyslitelně patří mezi základní v oblasti lidských zdrojů je pojem manažer, jemuž odpovídá český ekvivalent „vedoucí“. Stejně jako u managementu, existuje mnoho definic tohoto pojmu. Pro svou práci jsem zvolila následující:

„Manažer je především profese, její nositel je zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvářů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektivu spolupracovníků.“

(Drucker)

Manažery lze rozdělit podle vykonávaných činností do 3 skupin – nejnižší stupeň (nejnižší management), střední stupeň (střední management), nejvyšší stupeň (vrcholový, top management)

1. nejnižší stupeň

Manažer na tomto stupni řeší problémy přímo mezi zaměstnanci, dohlíží na plnění práce. Oproti ostatním stupňům musí mít pracovník na této pozici nejvíce odborných vědomostí. Jsou jimi například vedoucí kanceláře, vedoucí skupiny, mistr, vedoucí směny, aj.

2. střední stupeň

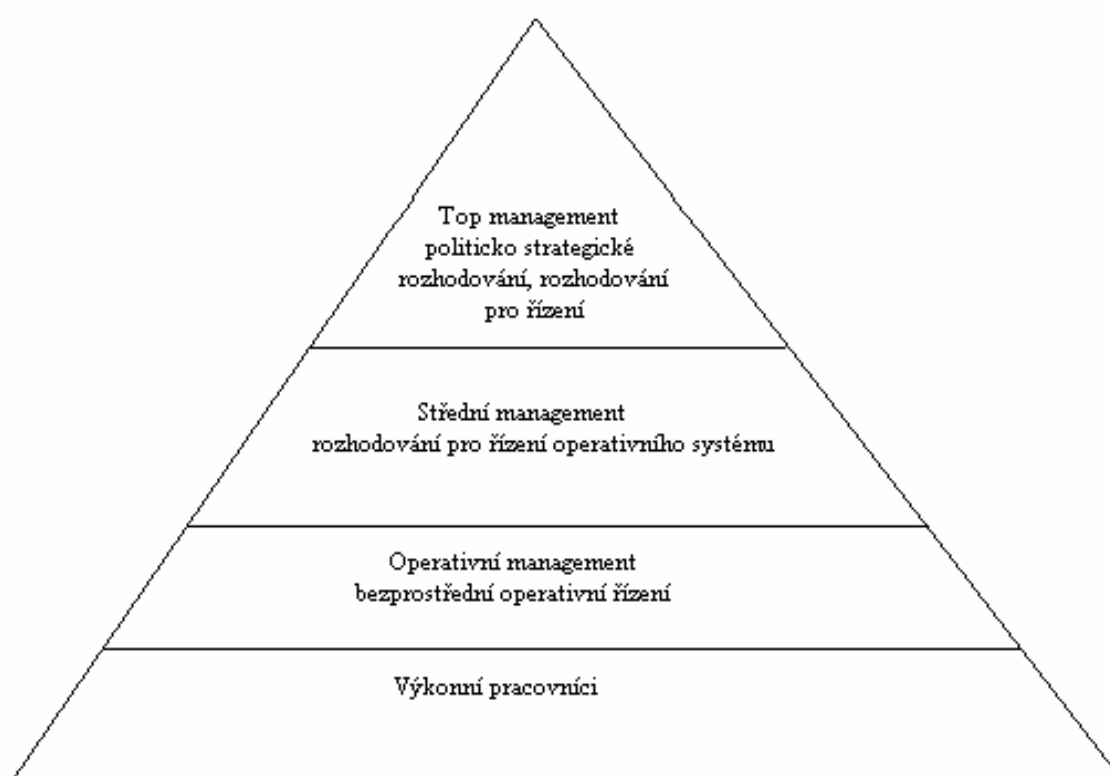
Zahrnuje skupinu vedoucích pracovníků, kteří jsou z mnoha velmi různorodých odvětví zásobování. Jde například o vedoucí oddělení obchodního úseku, vedoucí technického úseku aj.

³ Vágner, I., *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3.vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 607 s. ISBN 80-210-3536-6

3. nejvyšší stupeň (Top management)

Pracovník tohoto stupně řízení usměrňuje chod celého systému. Často přebírá odpovědnost za vlastníky organizace nebo na ně má velmi úzké vazby.

Klasifikace manažerů je často zobrazována tzv. Pyramidou řízení (obr. 2), z níž je patrné, že čím nižší je pozice řízení, tím menší je i kvalita a rozsah strategických rozhodování a roste podíl výkonných činností.



Obrázek 1 Pyramida řízení⁴

⁴ Vágner, I., *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3.vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 607 s. ISBN 80-210-3536-6

1.3 Pojem personální práce

Praxe či odborná literatura nám přináší mnoho termínů jako např. personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení, či nejnověji řízení lidských zdrojů (personální management), kterými lze jednotně vyjádřit pojem personální práce. V praxi může být lhostejné, jak tuto činnost nazveme, avšak v teorii je tomu jinak.

Za nejobecnější označení této činnosti se používají termíny personální práce či personalistika, oproti tomu termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů (personální management) spíše charakterizují stupeň vývoje a koncepci personální práce.⁵

V současné době bývá personální práce nejmoderněji označována termínem řízení lidských zdrojů (v angličtině Human Resources Management = HR management), neboli personální management. Základem řízení lidských zdrojů je uvědomění si faktu, že pracovníci jsou pouze lidé a nemělo by se s nimi zacházet jako se zbožím. Lidé jsou tvořivým prvkem v každé organizaci - navrhují a vyrábějí výrobky, poskytují služby, kontrolují kvalitu výrobků a starají se o uplatnění těchto výrobků na trhu. Právě prostřednictvím nich organizace dosahuje cílů.

Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje především strategický aspekt personální práce, což znamená, že věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce, vzájemně provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení.

Lze jej považovat za určitý druh filozofie ukazující, jak by se mělo s pracovníky zacházet v zájmu organizace. Na tomto základě rozlišujeme 2 přístupy v řízení lidských zdrojů:

⁵ Koubek, J., *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3

1. **Tvrdá podoba** řízení lidských zdrojů

Tento přístup klade důraz na kvantitativní, praktické a strategické stránky řízení lidí. Zaměřuje se na potřebu řídit lidi takovým způsobem, který se od nich snaží získat přidanou hodnotu a tak dosáhnout konkurenční výhody. Považuje lidi za kapitál.

2. **Měkká podoba** řízení lidských zdrojů

Oproti předchozímu přístupu klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Vidí pracovníky spíše jako prostředky než jako předměty. Zdůrazňuje potřebu získat oddanost pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti.

1.3.1 **Charakteristika personální práce**

Vzhledem k tomu, že úspěšnost a konkurenceschopnost firmy závisí na člověku a jeho schopnostech, je práci a pracovnímu chování v moderně řízených firmách věnována mimořádná pozornost. Ve zvýšené míře se klade důraz na vnější podmínky formování a fungování pracovní síly firmy, tj.:

- populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů a pracovních sil,
- trh práce,
- ekonomické podmínky včetně perspektiv uplatnění firmy na trhu,
- vývoj techniky a technologie využívané ve firmě,
- sociální potřeby a hodnotové orientace lidí – především profesní orientace, prostorová mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil,
- migrační a rezidenční atraktivita zázemí firmy
- pracovní a sociální legislativa firmy, atd.

Delegování konkrétní personální práce na vedoucí pracovníky všech úrovní, představuje další z charakteristických rysů této činnosti. Personální práce je předělována především na liniové manažery a tak se stává součástí jejich každodenní práce, což nás stále více přesvědčuje o tom, že řízení lidí patří k ústředním manažerským rolím.

Protože existuje výrazná vazba mezi spokojeností pracovníka, jeho výkonem a oddaností firmě, věnují firmy v oblasti personální práce zvýšenou pozornost kvalitě pracovního života, rovnováze mezi pracovním a mimopracovním životem, a spokojeností pracovníků, pracovnímu, personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků a vytváření zdravých pracovních

vztahů. Tyto aspekty pomáhají vytvářet dobrou zaměstnaneckou pověst firmy a zvyšovat její atraktivitu pro pracovní sílu na trhu práce.

1.3.2 Hlavní úkoly personální práce

K hlavním cílům řízení každé firmy patří snaha o to, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a její výkon a postavení na trhu se neustále zlepšovaly. Personální práce napomáhá k dosažení těchto cílů tím, že plní následující úkoly:

1. Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladňuje.

Nejedná se pouze o to, nalézt pro určitou práci vhodného člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnostmi, ale také nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které optimálně využívaly jeho pracovní schopnosti, přinášely mu uspokojení z vykonávané práce a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon. Součástí tohoto úkolu personální práce je i soustavná snaha o přizpůsobování pracovních schopností člověka měnícím se požadavkům práce ve firmě, a to vždy s určitým předstihem, ale zároveň i soustavná snaha přizpůsobování obsahu práce a struktury pracovních úkolů schopnostem, talentu, osobnosti, odbornému zájmu, zdravotnímu stavu aj. jednotlivých pracovníků.

2. Usiluje o optimální využívání pracovních sil.

Především se jedná o optimální vyžívání fondu pracovní doby, kvalifikace a schopností pracovníků.

3. Formuje pracovní týmy.

V oblasti personální práce je vynakládáno úsilí k dosažení efektivního způsobu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů. Pracovní skupiny by měly být vytvářeny nejen s ohledem na odbornost jednotlivých pracovníků, ale i s ohledem na jejich osobnost, charakterové vlastnosti. Vztahy v pracovní skupině totiž ovlivňují výkon skupiny i jejích členů. V této souvislosti hrají mimořádnou roli vztahy mezi podřízenými a nadřízenými a způsob vedení lidí.

4. Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků

V personální práci musíme respektovat člověka nejen jako pracovní sílu, ale jako tvora, mající své vlastní potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, které je třeba respektovat. Proto by mělo být v zájmu každého zaměstnavatele, pečovat o personální a sociální rozvoj pracovníků, který se odráží jak v jejich výkonu, tak i v jejich vztahu k samotnému zaměstnavateli. Především jde o péči a rozvoj pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků, péči o jejich pracovní kariéru a jejich pracovní a životní podmínky. Prostřednictvím této péče se zvyšuje vnitřní uspokojení pracovníků z vykonávané práce, dochází ke sblížení jejich individuálních zájmů a cílů se zájmy a cíli firmy a upevňuje se pozitivní vztah pracovníka k firmě.

5. Snaží se o to, aby se dodržovaly všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Dodržování zákonů by měla být věnována zvláštní pozornost v oblasti personální práce. Jde zde obzvláště o zachování dobrého jména firmy, které vychází právě z důsledného dodržování zákonů a budování zdravých pracovních vztahů, což zvyšuje spokojenost a výkon pracovníků, snižuje fluktuaci, výrazně zvyšuje atraktivitu firmy a tím usnadňuje získávání nových pracovníků a jejich stabilizaci.

1.3.3 Aktivity personální práce (personální činnosti)

K plnění úkolů personální práce ve společnosti je nutno provádět řadu aktivit, týkajících se pracovníků, jež jsou potřebné k zabezpečení podnikových činností. Tyto aktivity literatura označuje za tzv. personální činnosti. Můžeme se sekat s různým počtem a různým pojetím těchto personálních činností (služeb, funkcí), nejčastěji jsou ale uváděny v následující podobě:

1. Vytváření a analýza pracovních míst

Dochází zde k definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností s nimi spojených a přiřazování těchto pravomocí a odpovědností s pracovními místy pro jednotlivé pracovníky, zkoumání jednotlivých pracovních míst (povaha práce na daném pracovním místě, pracovní úkoly, pracovní podmínky), následné zpracování popisů pracovních míst a

specifikací pracovních míst (stanovení požadavků na schopnosti a vlastnosti pracovníků) a aktualizace těchto materiálů.

2. Personální plánování

Zahrnuje plánování potřeby množství pracovníků ve společnosti, pokrytí této potřeby a plánování personálního rozvoje pracovníků.

3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Činnosti, které mají zajistit, aby volná místa ve společnosti přilákala dostatečné množství odpovídající uchazečů o práci a z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce. K těmto činnostem patří např. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a dokumentů požadovaných od uchazečů, shromažďování materiálů o uchazečích a jejich zkoumání, předvýběr aj.

Vzhledem k tomu, že tato personální činnost je hlavním bodem mé bakalářské práce, podrobněji se jí budu věnovat v následujících kapitolách.

4. Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků)

Jde o činnosti mající zjistit, jak pracovník vykonává danou práci, jaké má pro ni předpoklady a následné hodnocení jeho pracovního výkonu (tj. příprava formulářů, harmonogram hodnocení, obsah a metody hodnocení, projednávání výsledků hodnocení, návrh opatření a jejich kontrola)

5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Tzn. zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo, povyšování, převádění na jinou práci či do nižší funkce, penzionování, propouštění.

6. Odměňování pracovníků

Tato personální činnost má podstatný vliv na pracovní výkon a motivaci pracovníků. Nejde pouze o odměny v peněžité formě, ale zahrnuje také poskytování nejrůznějších zaměstnaneckých výhod (např. stravenky, notebook, mobilní telefon, jazykové kurzy atd.)

7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Činnosti spojené se zjišťováním potřeb v oblasti vzdělání, plánování vzdělání a hodnocení účinnosti vzdělávacích programů.

8. Pracovní vztahy

Úkolem této personální činnosti je organizovat jednání mezi vedením firmy a odbory, pořádat a uchovat zápisy z jednání. Nedílnou součástí této personální činnosti tvoří monitorování situace na pracovišti (zaměstnanecké a mezilidské vztahy, pracovní morálka).

9. Péče o pracovníky

Zahrnuje aktivity personální práce týkající se pracovního prostředí. Řeší otázky pracovní doby a pracovního režimu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, záležitosti poskytování sociálních služeb pro zaměstnance např. stravování, sociálně- hygienické podmínky práce, aktivity volného času, kulturní aktivity atd.

10. Personální informační systém

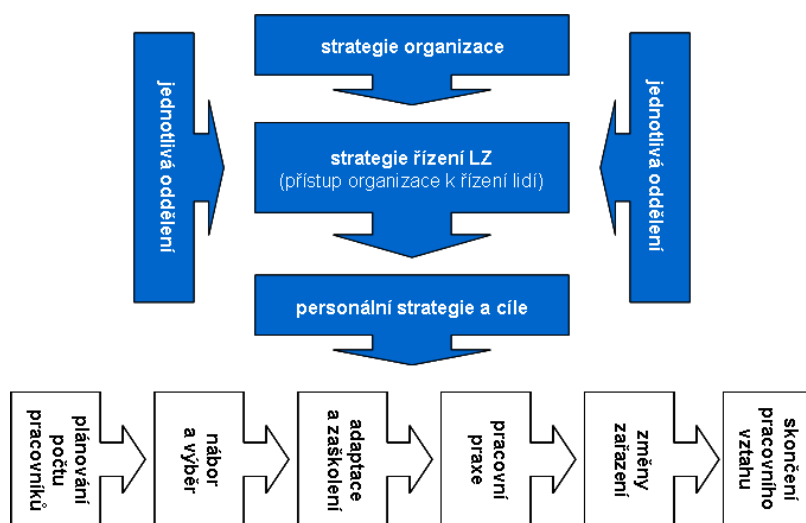
Obsahuje činnosti spojené se zjišťováním, uchováváním, zpracováváním a analýzou dat, týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd, sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci, poskytování informací příslušným příjemcům [vedoucím a řadovým pracovníkům, orgánům mimo firmu (tj. úřadům, práce, orgánům státní správy apod.)], uchovávání potřebných informací o pracovnících, trhu práce a situaci na něm a atd.

1.4 Personální strategie

Hlavním bodem personální strategie oblasti řízení lidských zdrojů je dosahování stanovených cílů. Personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Zároveň obsahuje i představy o způsobech a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.

Personální strategie je výsledkem práce celého vedení podniku, tzn. že se na jejím vytváření podílejí všichni manažeři a útvary, musí brát v úvahu značné množství faktorů ovlivňujících perspektivní formování, fungování pracovní síly společnosti a tím i společnosti samé.

Strategie práce s lidskými zdroji (neboli personální strategie) může mít podobu definovaných částí strategického plánu organizace, nebo a to zejména u větších organizací podobu samostatného dokumentu. Nesmí mít pouze vzhled formální tj. „papír“, ale jde o živou součást každodenního fungování organizace, navíc sladěnou s celkovou strategií organizace. Při tvorbě personální strategie se klade důraz především na to, aby byla propojena se strategickým plánem, podporovala cíle a strategické priority celé organizace a ty pak dále rozpracovávala do jednotlivých personálních procesů. Pro přípravu opravdu funkční personální strategie je ideální, pokud se jedná o součást procesu tvorby strategie organizace jako celku. Uvedená fakta ilustruje schéma na obrázku 2.



Obrázek 2 Obecný příklad personální strategie⁶

Personální strategie umožní efektivně plánovat a řídit pracovníky v organizaci tak, aby podporovali poslání a záměry organizace a dokázali pružně reagovat na její změny. Pro pracovníky organizace je personální strategie srozumitelnou informací o tom, jak se budou v nejbližším období vyvíjet podmínky jejich práce.

1.5 Shrnutí

Hlavním cílem této kapitoly bylo vysvětlit základní pojmy z oblasti managementu a personální práce, jež by měl znát každý personalista a vycházet z nich při formování struktury pracovníků ve společnosti. Kapitola 1 s názvem „Základní pojmy řízení lidských zdrojů“ je východiskem do kapitoly následující, ve které se autorka snaží přiblížit proces získávání pracovníků, jeho jednotlivé kroky a zdroje čerpání a popsat finální etapu procesu obsazování volných pracovních míst, již je vlastní výběr pracovníků.

11. ⁶ *Obecný příklad personální strategie* [online]. 2007 [cit. 2009-03-22]. Dostupný z WWW:<http://www.spiralisos.cz/personalni_management_workshop/pers_man_workshop_strategie.doc>.

2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

V podnikové praxi občas nastane okamžik, kdy je nutné přijmout nového pracovníka, tedy zahájit jednu z hlavních činností zabezpečující lidské zdroje do společnosti - proces získávání zaměstnanců.

2.1 Pojetí získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců představuje jednu z personálních činností, jejímž úkolem je zabezpečit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů o tato místa.⁷ Obecným cílem by mělo být, při co nejmenších nákladech získat takové množství a kvalitu pracovníků, která je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

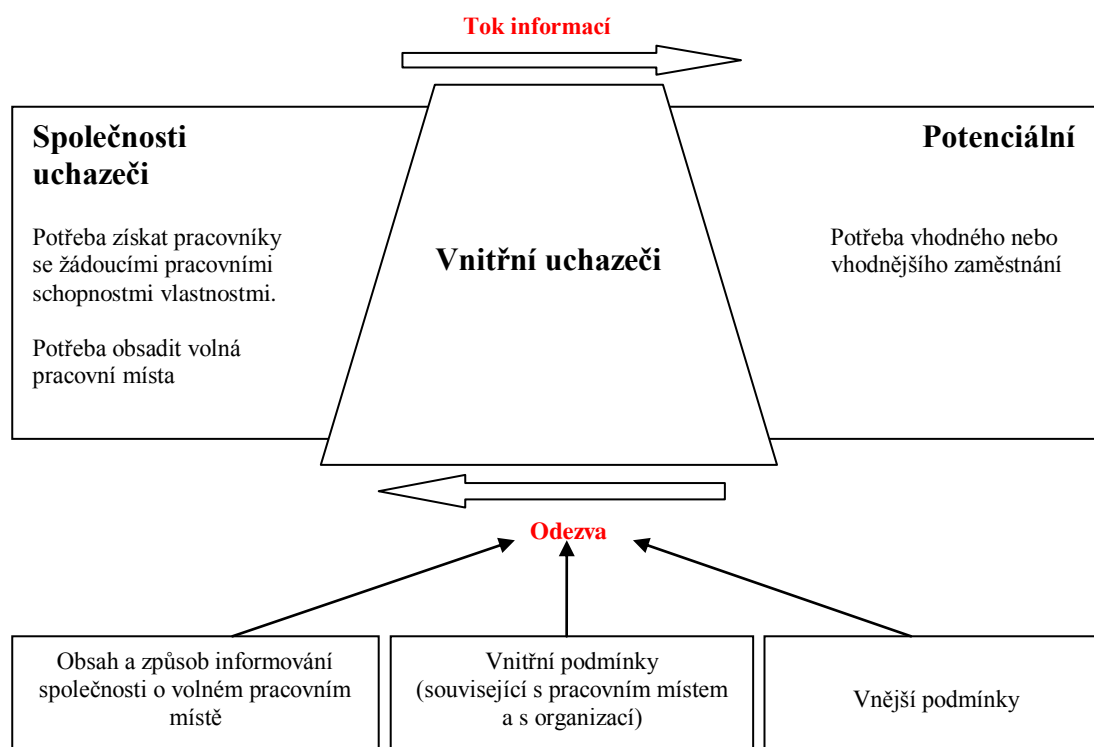
Moderní získávání zaměstnanců se podstatně odlišuje od tradičního získávání pracovníků. Zatím co se tradičního získávání (v 50. letech se pro něj vžil termín nábor) zaměřovalo jen na vnější zdroje a celé získávání vycházelo z hledisek pracovního místa, moderní získávání pracovníků klade důraz na to, získat nejen pracovní sílu, ale takového člověka, který je schopný spojit své životní cíle s cíli organizace, přispívat k jejímu rozvoji a dobře ji reprezentovat na veřejnosti v rámci pracovních i mimopracovních aktivit.

Získávání zaměstnanců v současné době zohledňuje také potřebu týmové práce. U zájemce o místo není dostačující pouze způsobilost pro výkon práce na dané pracovní pozici, ale musí splňovat kritéria týmu, v němž bude pracovat. Jde především o kritéria týkající se charakteru osobnosti, hodnot, kultury, aj.

Obecným cílem procesu získávání pracovníků je jednak při co nejmenších nákladech získat takové množství a kvalitu pracovníků, která je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů a zajistit vzájemný tok informací mezi účastníky tohoto procesu; společností, mající potřebu pracovních sil a potenciálním uchazečem o práci.

⁷ Koubek, J., *Abc praktické personalistiky*. Praha: Linde, s.r.o., 2000. 400s. ISBN 80-86131-25-4

Společnost, hledající pracovní sílu by si měla uvědomit, že samotná nabídka (její rozsah a způsob informování o pracovním místě), vnitřní podmínky související s organizací či pracovním místem (tj. např. povaha práce, požadavky na pracovníka, rozsah povinností a odpovědnost, místo vykonávané práce aj), ale také i vnější podmínky (demografické, ekonomické, sociální, technologické, aj.) mohou výrazně ovlivnit ohlas na nabídku zaměstnání společností. Celou situaci procesu získávání zaměstnanců, vzájemné vztahy a podmínky demonstruje následující obrázek:



Obrázek 3 Model vztahů a podmínek pro získávání pracovníků⁸

2.2 Metodika procesu získávání zaměstnanců

Proces získávání pracovníků je velmi dobře metodicky propracovaným postupem, který je dobré dodržovat. Společnost tím předchází časovým i jiným ztrátám a snižuje dobu, po kterou

⁸ Upraveno podle Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 807-26-116- 834-1646

je příslušné pracovní místo neobsazeno. Efektivní proces získávání pracovníků vyžaduje, aby společnost znala povahu jednotlivých pracovních míst, kterou lze zjistit analýzou pracovních míst a měla by umět předvídat dobu, kdy se uvolňují či naopak vytváří nová pracovní místa, k čemuž ji napomáhá personální plánování.

Vlastní proces získávání zaměstnanců se skládá z několika na sebe navazujících kroků:⁹

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých společnost založí získávání a později výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromáždění dokumentů a i informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení.

⁹ Koubek, J., *Abc praktické personalistiky*. Praha: Linde, s.r.o., 2000. 400s. ISBN 80-86131-25-4

Identifikace potřeby získávání pracovníků

Potřebou získávání pracovníků se nejprve zabývá přímý nadřízený pracovního místa, který je také činný v procesu získávání pracovníků na toto místo. Nápomocni mu při této činnosti jsou personální útvar, popřípadě i vyšší nadřízený.

K tomu, aby společnost rozpoznala, kdy je třeba získat nové pracovníky, využívá jednak svých plánů (plány činnosti, investic, technického rozvoje, aj.) a momentální operativní potřeby pracovníků. Plány užívají. personalisté spolu s liniiovými manažery pro odhadování potřeby počtu a profesně kvalifikační struktury pracovníků a jednotlivých typů pracovních míst.

Identifikaci pracovních míst je třeba provádět včas, aby společnosti nevznikaly ztráty, v důsledku neúměrně dlouho neobsazené pracovní pozice. Riziku vzniku ztrát lze předcházet vytvářením plánů propouštění a penzionování pracovníků, plánů rozmisťování pracovníků či plánů pokračování ve funkcích či plánů kariéry. S předstihem se lze v oblasti potřeby obsazování pracovních míst připravit na některé záměry, plánované pracovníkem do budoucna. Mezi ně patří např. odchod pracovnice na mateřskou dovolenou, často můžeme zjistit plány pracovníka v souvislosti sňatku, rozvodu, narození vnoučete či změně jeho zdravotního stavu. Jediné s čím nemůžeme s předstihem počítat, je náhlá invalidita nebo úmrtí pracovníka a u nás občas praktikovaný zlovyk, kdy pracovník přestane bez jakéhokoli varování chodit do práce.

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Abychom byli schopni zajistit efektivní získávání a výběr pracovníků, musíme shromáždit všechny potřebné informace o pracovním místě – tedy vytvořit popis a specifikaci obsazovaného pracovního místa. Informace o pracovním místě získáme z analýzy pracovního místa, která by měla být prováděna opakovaně vždy v případě, kdy cítíme, že informace o pracovním místě nejsou aktuální.

Popis pracovního místa nám obecně slouží k tomu, bychom věděli, koho máme nabídkou zaměstnání oslovit (tzn. jakého pracovníka hledáme a s jakou kvalifikací), jaké metody při získávání pracovníků zvolit, jaké dokumenty po uchazečích požadovat a jaká kritéria použít ve fázi předvýběru a následně ve vlastním výběru pracovníka.

Zvážení alternativ

V dnešní době se každá společnost snaží o to, aby své prostředky v oblasti hospodaření s pracovní silou vynakládala účelně a proto by měla v procesu získávání pracovníků zvážit následující možnosti, vedoucí ke snižování nákladů práce:

1. Zrušení pracovního místa

V případě, že se rozhodneme řešit snižování nákladů práce touhou cestou, měli bychom zvážit možné klady a zápory, které nám zrušení pracovního místa může přinést.

Pozitivně lze vnímat to, že ušetříme čas a peníze vynaložené na získávání, vybírání, zacvičování, doškolení a mzdy nových pracovníků. Můžeme je lépe využít u ostatních pracovníků, kteří ocení zvýšení výdělku i za cenu rozšíření množství práce, zvýšení pravomocí či práce přesčas. Musíme si ale ovšem uvědomit i určitá rizika, která mohou v souvislosti se zrušením pracovního místa nastat. Musíme zvážit, zda tento krok nepovede ke zhoršení vztahů s pracovníky, pracovníci nebudou méně kvalitně vykonávat svoji práci v důsledku vyšších nároků na práci, nedojde k jejich přetížení, ohrožení zdraví apod.

2. Zajištění množství práce formou částečného úvazku

Pokud zvolíme následující alternativu řešení, musíme počítat i se vzniklými výhodami a nevýhodami zaměstnávání na částečný úvazek. Jako výhodné se jeví snížení nákladů, pokud je práci na částečný úvazek nahrazována vysoce kvalifikovaná práce specialisty. Práce na částečný úvazek přináší i určité problémy vyplývající zejména z toho, že pracovník nemá bezprostřední kontakt se společností, nemá přehled o všech událostech, které v podniku během dne nastanou, může docházet k poruchám komunikace mezi ním a společností.

3. Pokrytí práce pomocí dočasného pracovního poměru

Dočasné zaměstnávání lidí může mít různou podobu (např. krátkodobá pracovní smlouva, smlouva na roční počet odpracovaných hodin, dohoda o pracovní činnosti) a vyplývají z něj stejně jako z předchozích alternativ určité výhody a nevýhody. Výhodná pro společnost je úspora nákladů, které jsou vynaloženy při práci na plný úvazek ve formě

zaměstnaneckých výhod – stravenky, příspěvky na dovolenou či jazykové kurzy, třinácté platy apod.). Nevýhodou je určitá neefektivnost tohoto typu zaměstnávání, protože i když jde pouze o dočasné zaměstnání, pracovníci musí být seznámeni s jejich pracovními úkoly, zapracování a adaptování na vykonávanou práci.

4. Práce vyžaduje plný úvazek

Práce na plný úvazek sice přináší společnosti mnohem větší náklady na pracovníka spojené s jeho získáváním, zaškolováním, vyplácením mezd, poskytováním zaměstnaneckých výhod apod., ale najdeme i spoustu kladů, díky kterým se rozhodneme zvolit tuto možnost zaměstnávání pro naši společnost. Pozitiva vyplývají především z toho, že pracovník vykonávající práci na plný úvazek je v bezprostředním styku se společností, má přehled o všech událostech, ke kterým ve společnosti dochází, nedochází k poruchám v komunikaci mezi pracovníkem a společností.

Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých společnost založí získávání a později výběr pracovníků.

Jelikož popisy a specifikace pracovních míst jsou většinou natolik podrobné, že by je nebylo snadné v procesu získávání pracovníků využívat v plné podobě, je pro společnost potřebné provádět výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa. U tohoto kroku se musí personalista rozhodnout pro takovou charakteristiku pracovního místa, která by uchazeči poskytla objektivní popis práce na obsazovaném pracovním místě a stanovila důležité požadavky, které toto místo klade na pracovníka a bez jejichž splnění se pracovník stává nezpůsobilým pro výkon práce na tomto pracovním místě.

Rozhodnutí, jaké charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa vybrat pro potřeby získávání pracovníků, záleží jak na povaze pracovního místa, tak na prioritách útvaru či týmu, v němž se obsazuje volné pracovní místo, či prioritách organizace samotné. Toto rozhodování by nemělo podléhat módním trendům, které jsou často nesmyslně zdůrazňovány a potvrzují neznalost vztahu mezi věkem a výkonem rozhodujících. Jedná se například o: vyžadování jazykových znalostí u manuálního pracovního místa, které mohou odradit jinak vhodného uchazeče o pracovní místo, či až diskriminující uvádění požadované věkové hranice na

pracovní místo. V případě popisu a specifikace pracovního místa by se tedy nemělo zapomínat na několik bodů:

Popis pracovního místa	Specifikace pracovního místa
<ul style="list-style-type: none"> - název pracovního místa - odpovědnost pracovníka na daném pracovním místě - místo výkonu práce - možnosti vzdělávání - pracovní podmínky (tj. pracovní prostředí, platové podmínky) 	<ul style="list-style-type: none"> - vzdělávání a kvalifikace uchazeče - dovednosti - pracovní zkušenosti - charakteristické vlastnosti uchazeče

Výše uvedené požadavky na pracovníka lze rozdělit dle důležitosti vyplývající z každého pracovního místa na: (pro ilustraci uvedu příklady u profese IT technik)

- **Nezbytné** – bezpodmínečně požadovány pro výkon práce (znalosti v oblasti IT technologií)
- **Žádoucí** – nejsou bezpodmínečně požadovány, ale kladně ovlivňují výkon práce (jazykové schopnosti)
- **Vítané** – nejsou podmínkou pro přijetí, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci (řidičský průkaz)
- **Okrajové** - nejsou nutné pro výkon práce, lze je zajistit jinak (ekonomické vzdělání, reprezentativní vzhled)

Pro správné určení, do jaké skupiny příslušný požadavek zařadit, bychom se měli řídit tím, co je pro výkon práce na pracovním místě důležité. Sestavování nabídky zaměstnání a samotný výběr pracovníka společností, by měly zahrnovat všechny nezbytné, žádoucí, vítané,

popřípadě i okrajové požadavky na pracovníka, s ohledem na jejich množství a závažnost, aby neodrazovali potenciálního uchazeče.

Identifikace zdrojů uchazečů

Při stanovování zdrojů uchazečů se společnost rozhoduje, zda si potenciálního uchazeče vybere z vnitřních zdrojů či se zaměří na zdroje vnější a v důsledku toho zvolí metody získávání a následného výběru pracovníků.

Volba metod získávání pracovníků

Tento krok procesu získávání pracovníků vychází z potřeby informovat vhodné lidi o existenci volných pracovních míst ve společnosti a upoutat je natolik, aby se o tyto místa ucházeli. Při určování vhodné metody získávání pracovníků, se společnost řídí následujícími skutečnostmi: zda získává pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky na pracovní místo, situace na trhu práce, množství uchazečů, které potřebujeme oslovit, abychom mohli vybrat potřebného pracovníka, množství prostředků, které můžeme na získávání pracovníků vynaložit, čas potřebný na obsazení pracovního místa.

Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

Umožňuje vybrat toho nejlepšího z uchazečů o zaměstnání, získáváním spolehlivých a podrobných informací o uchazeči. K nejčastějším způsobům, jak tyto informace získat patří: doklady o vzdělání a praxi, vyplnění speciálních dotazníků sestavených společností, životopis, reference od předchozího zaměstnavatele uchazeče, výpis z rejstříku trestů, potvrzení o zdravotního stavu.

Formulace nabídky zaměstnání

Správné sestavení nabídky zaměstnání je velice významný krok proto, aby společnost úspěšně vybrala toho správného pracovníka na danou pracovní pozici. Vychází z popisu a specifikace pracovního místa, přihlíží k tomu, zda jsou pracovníci získáváni z vnitřních či vnějších zdrojů, k obtížnosti získávání určitého typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k metodám, užívaným při získávání pracovníků a ke zvoleným dokumentům, které společnost vyžaduje od uchazeče.

Proto, aby společnost s úspěchem vybrala vhodného pracovníka, musí formulace nabídky zaměstnání splňovat určitá kritéria. Měla by být koncipována tak, aby zájemci o pracovní místo byli schopni sami posoudit, zda mají pro obsazované pracovní místo potřebné schopnosti, vhodné zájemce tato nabídka podnítila ucházet se o pracovní místo a nevhodné uchazeče naopak odradila od pracovního místa.

Špatná formulace nabídky zaměstnání může společnosti přivodit problémy v podobě velkého množství uchazečů, hlásících se na dané pracovní místo a z toho vyplývající vynaložení množství času i nákladů spojených s předvýběrem a výběrem pracovníků.

Uveřejnění nabídky zaměstnání

Tato fáze procesu získávání pracovníků vychází ze všech výše uvedených kroků, po jejichž provedení je možné uveřejnit nabídku zaměstnání. Její uvedení na veřejnost je spouštěcím mechanismem období, během něhož se zájemci o pracovní místo ucházejí, společnost s nimi jedná a shromažďuje o nich potřebné dokumenty. Toto období by nemělo být příliš dlouhé ani příliš krátké. Optimální délka je alespoň 2 týdny od uveřejnění nabídky zaměstnání, pokud společnost příliš nespěchá na obsazení pracovního místa nebo neobsazuje pracovní místo vyžadující méně kvalifikovanou práci.

Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

V rozmezí od uveřejnění nabídky zaměstnání až po její stažení provádí společnost činnosti spojené se shromažďováním dokumentů a informací od uchazečů a často s nimi i ústně jedná. V tomto kroku se tedy uchazeči dozvídají mnoho dalších informací o pracovním místě a pracovních podmínkách, často jsou ovlivněni lidmi, kteří s nimi jednají a jsou schopni mnohem lépe posoudit, zda mají pro místo potřebné předpoklady a mají se dále o pracovní místo ucházet nebo zjistí, že potřebné schopnosti nemají a bude lepší zájem o pracovní místo vzdát. Podmínkou úspěšného shromažďování dokumentů a informací od uchazeče o zaměstnání je zajištění úplných dokumentů obsahující úplné informace.

Předvýběr uchazečů

Po uplynutí období, během něhož mohli uchazeči o zaměstnání předkládat své žádosti a dokumenty následuje tzv. předvýběr uchazečů. Na základě shromážděných dokumentů a

informací o uchazečích, jsou vybíráni ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru. Výsledkem této fáze je zařazení uchazečů do 3 skupin:

1. velmi vhodní - musejí být pozváni k výběrovému řízení

2. vhodní – pozváni k výběrovému řízení, pokud počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující

3. nevhodní – nejsou pozváni k výběrovému řízení

Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Poslední krok procesu získávání pracovníků je sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Není přesně stanoven ideální počet uchazečů, kteří by měli být přizváni k vlastnímu výběru pracovníků, vše záleží na počtu velmi vhodných uchazečů, povaze pracovního místa či zvyklostech organizace. Za optimální se považuje počet 5-10 pracovníků, což umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a nezatěžovat rozpočet organizace. Při obsazování vedoucích funkcí vysoce kvalifikovanými pracovníky se doporučuje pozvat k výběrovým procedurám větší počet uchazečů.

2.3 Komunikační cesty procesu získávání pracovníků

Jedná se zde o cesty, které společnost volí v procesu obsazování volných pracovních míst. Společnost smí při získávání a vyhledávání nejvhodnějších uchazečů na pracovní místo využít dva druhy komunikačních cest:

a) Interní komunikační cesty

Každá společnost by měla nejprve zvážit, zda se situace nedostatku zaměstnanců nedá řešit interně, tzn. na základě výzev, sdělení, upozornění na nástěnkách, porad, letáků. Pokud společnost zvládá dobře své úkoly spojené s rozvojem zaměstnanců, měla by mít ze svých zdrojů k dispozici řadu kandidátů. Výhodou využití interních komunikačních cest je zejména to, že se pracovník již orientuje v pracovním prostředí a takový přestup pro něj může znamenat novou motivaci k práci (profesní rozvoj, prevence stereotypu, kariérní postup. Jde o nenákladný a rychlý způsob obsazení volného pracovního místa. Nevýhody spočívají

především v tom, že pracovník získaný z vnitřních zdrojů nepřinese do firmy nic nového a brzdí posun podniku vpřed. Nepřichází noví pracovníci s novými nápady a to vede k nižší míře inovace.

b) Externí komunikační cesty

Tento způsob výběru pracovníků by měla společnost využívat až ve chvíli, kdy vyčerpá veškeré interní zdroje kandidátů. K výhodám zvolení této cesty patří především získání nového, dynamického myšlení a nápadů, které nejsou ovlivněny firemní kulturou a politikou. Na druhou stranu jde o zdlouhavý a nákladnější způsob výběru pracovníků. V rámci externího výběru existuje několik možností, jak získat zaměstnance:

1. Pisatelé a příchozí

Uchazeči se na společnost obracejí sami písemně, nebo osobně do společnosti přicházejí.

Výhody: žádné náklady na inzerci

Nevýhody: nepřesná představa uchazečů o potřebách podniku, řada z nich je pro podnik neupotřebitelných, neposkytuje dostatečnou možnost výběru, tzn. žádosti uchazečů jsou rozptýleny v čase a proto nelze užít jedno z důležitých kritérií, tj. porovnávání schopností a kvality většího množství uchazečů

2. Osobní doporučení

Dobré kandidáty na obsazované místo lze často nalézt na základě osobních doporučení zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují.

Výhody: ti, kteří uchazeče doporučují, ho dobře znají a mohou podat společnosti bližší informace oproti hromadícím se životopisům,

Nevýhody: nelze doporučit ve státních institucích (není zde stanovena výkonnost pracovníků).

3. Inzerce

Inzerování patří k nejčastějším formám získávání nových zaměstnanců. Je vhodná tehdy, kdy společnost potřebuje informovat velké množství potenciálních uchazečů o

volném místě. Volba způsobu inzerování závisí především na cílové skupině inzerce a lokalitě, ve které jsou osoby hledány (např. při hledání manažerů a specialistů se k inzerci využívají prestižní nebo ekonomicky orientované tiskoviny).

Výhody: oslovuje širokou skupinu potenciálních uchazečů

Nevýhody: vysoké náklady na inzerci, nutnost probírat se množstvím odpovědí, zahrnujících často velký počet nevhodných osob – časově náročné

4. Internet

V současné době se internet jako nástroj získávání pracovníků užívá stále častěji. Tento způsob externího získávání pracovníků je uskutečňován pomocí zprostředkování pracovních příležitostí, nebo přímé nabídky pracovních pozic na vlastních webových stránkách společností, či na nejrůznějších portálech práce.

Výhody: aktuální informace o nabídkách, možnost okamžité reakce, uchazeč si může předem zjistit informace o firmě, která si podala inzerát

Nevýhody: oslovuje omezený okruh uchazečů (jen ty, kteří se věnují internetu)

5. Úřady práce

Patří k málo efektivním zdrojům kandidátů. Jedná se o levný způsob získávání pracovníků vzhledem k tomu, že úřady práce zprostředkovávají práci pro uchazeče i společnosti zdarma. Úřady práce zjišťují potřebné informace o uchazečích, sami mohou zajistit jakýsi předběžný výběr a tím šetří čas i peníze společností. Vyhledávání potenciálních pracovníků pomocí úřadů práce má i určité nevýhody, např. omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce, registrování zejména uchazeči s nižší kvalifikací.

6. Získávání nových pracovníků na školách

Nákladově velmi efektivní forma získávání nových zaměstnanců. Používají ji zejména společnosti, které kladou důraz na vlastní zaškolení nových zaměstnanců.

Výhody: usnadňuje získávání odborníků příslušného vzdělání (podnik je informován o profilu studia a ví, jaký je přibližně rozsah znalostí a dovedností absolventa příslušné školy)

Nevýhody: nemožnost obsazovat pracovní místa absolventy škol v průběhu celého roku

7. Personální společnosti zabývající se vyhledáváním kandidátů (outsourcing)

Vyhledávání potenciálních pracovníků tímto způsobem se užívá především při obsazování specializované pozice nebo pozice, u které existuje velmi omezený trh potenciálních kandidátů. Personální společnost zde může být personální agentura, která provádí výběr a zprostředkování pracovníků na nižší nebo administrativní pozice ve společnosti nebo poradenská firma, provádějící poradenské služby executive search zaměřené na přímé vyhledávání osob pro střední a vrcholový management.

Výhody: provádí detailní průzkum pracovního trhu a nespokojuje se pouze s kandidáty hlásícími se na inzerát, umožňuje nalezení schopných manažerů, kteří většinou na inzeráty nereagují.

Nevýhody: nákladná metoda

2.4 Vlastní výběr pracovníků

Za další etapu procesu obsazování volných pracovních míst ve společnosti, která přímo navazuje na sestavování seznamu uchazečů, kteří byli pozváni k výběrovým procedurám se považuje již vlastní proces výběru pracovníků. Při samotném výběru pracovníků na dané pracovní místo, by si měla společnost na prvním místě uvědomit, jakého pracovníka vlastně hledá. Za nejlepší způsob jak zjistit, jaký osobnostní profil uchazeče je nejvhodnější pro obsazované místo, se považuje schopnost uvědomit si charakter obsazovaného místa, pracovní náplň, kterou bude potenciální zaměstnanec vykonávat na daném pracovním místě, znalosti, schopnosti a lidské vlastnosti, jež by měl pracovník mít, aby se stal tím nejvhodnějším kandidátem.

K hlavním úkolům výběru pracovníků tedy patří rozpoznat, který z uchazečů prošlých sítím předvýběru bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům firmy, bude odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických mezilidských vztahů ve firmě.¹⁰

Při výběru pracovníků by měla společnost postupovat strategicky, aby mohla zhodnotit způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném místě. Ještě než začne se samotným výběrem pracovníka, je nutné stanovit kritéria výběru pracovníka, zvážit platnost a spolehlivost těchto kritérií, aby dokázala předvídat možný vývoj pracovního výkonu uchazeče a najít a určit metody, které prokážou, v jaké míře uchazeč zvolená kritéria splňuje. Metody a kritéria by měly být zvoleny tak, aby odpovídaly povaze práce na daném pracovním místě, kritéria nebyla nastavena příliš nízko, nebo naopak příliš vysoko, což by mohlo i vhodného kvalifikovaného pracovníka odradit od nabízeného pracovního místa.

Výběr nových pracovníků z hlediska kvalifikace, požadavků a schopností je plně v kompetenci zaměstnavatele. Při výběru pracovníků se musí řídit zákoníkem práce - zákon č. 262/2006 Sb., který stanovuje mimo jiné práva a povinnosti zaměstnavatele v oblasti výběru pracovníků např. jaké údaje může zaměstnavatel po uchazeči vyžadovat, jaké naopak nesmí po uchazeči vyžadovat.¹¹

2.4.1 Metody výběru pracovníků

Metody výběru pracovníků jsou nástroje, které společnosti pomáhají při rozhodování o přijetí pracovníka. Obecně platí, že se vyplatí investovat do přesných a časově náročných metod. Vložené náklady na jejich realizaci se společnosti navrátí v podobě zaměstnance přesně splňujícího daná kritéria.

Metodu výběru nových pracovníků by měl každý zaměstnavatel pečlivě zvážit, aby předešel vybrání nového, absolutně nevyhovujícího zaměstnance, do jehož výběru společnost

¹⁰ Koubek, J., *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3

¹¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, § 16, odst. 1

investovala nemalé náklady a čas. Konečné rozhodnutí by mělo brát v úvahu, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na trhu práce a vztahy v daném odvětví, kolik můžeme vynaložit prostředků na výběr pracovníků, jak rychle potřebujeme pokrýt pracovní místo atd.

Metod užívaných pro výběr pracovníků je celá řada a společnost obvykle nevyužívá pouze některou z nich, ale kombinuje více možností současně. Mezi nejvyužívanější metody výběru pracovníků patří:

1. Dotazník

Dotazník jako jedna z metod výběru pracovníků je většinou používána ve větších společnostech a často se kombinuje s další metodou výběru pracovníků, pohovorem. Každý dotazník by měl být sestaven dle charakteru a obsahu práce na obsazovaném místě. Při obsazování pracovního místa, vyžadující méně kvalifikovanou práci by měl mít dotazník jednodušší podobu, kde zájemce o pracovní místo uvádí pouze faktické skutečnosti. Naopak při obsazování pracovních míst vedoucích pracovníků a kvalifikovaných specialistů se užívají tzv. otevřené dotazníky, které umožňují uchazeči se v některých částech podrobněji rozepsat.

2. Zkoumání životopisu

K dalším často užívaným metodám výběru pracovníků, rozhodující o pozvání k pracovnímu pohovoru patří životopis. Životopis má za úkol představit potencionálního zaměstnance společnosti. Hlavním cílem životopisu je vzbudit zájem na straně společnosti obsazující volné pracovní místo. Měl by obsahovat takové informace, které představí potenciálního zaměstnance společnosti, informují společnost o osobě uchazeče, o jeho vzdělání, profesních zkušenostech a ostatních dovednostech a prokáže, že uchazeč je na danou pozici tou nejvhodnější osobou. Správný životopis by měl mít následující znaky: být jasný, stručný, výstižný, pravdivý, bez gramatických chyb.

Požadavky na správně napsaný životopis se v průběhu času vyvíjejí. Dříve se mnohem častěji používal nestrukturovaný životopis, který má podobu souvislého textu a vystihuje jak pracovní a studijní život, tak i informace o osobnosti uchazeče. V současnosti se mnohem

častěji užívá životopis strukturovaný, který je psán v bodech. Je mnohem přehlednější formou životopisu, která šetří čas personalistům, při posuzování uchazečů.

3. Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti umožňují společnosti zjistit, zda je pracovník schopen zastávat a úspěšně vykonávat práci na obsazovaném místě. Může se jednat o celou škálu testů nejrůznějšího obsahu, rozsahu i zaměření, používaných podle situace, schopností posuzovatelů a někdy i podle módy. Jsou považovány pouze za doplňkové metody, měřící duševní a fyzické schopnosti, znalosti, dovednosti, osobnost, zájmy, temperament, postoje, chování apod. K nejčastěji využívaným testům pracovní způsobilosti patří.

- a) testy inteligence – pomocí nich se posuzuje schopnost uchazeče myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost úsudku atd.). K nejznámějším testům inteligence patří tzv. IQ test
- b) testy schopností – jsou užitečným nástrojem k ověření potenciálu uchazeče. Zaměřují se na mechanické, motorické schopnosti, schopnosti duševní i manuální. Součástí těchto testů jsou i testy vzdělanosti, posuzující schopnost uchazeče zvládat změny, ke kterým dochází v pracovním procesu (nové postupy, nové znalosti aj.)
- c) testy znalostí a dovedností – pomocí nich se ověřují znalosti či odborné dovednosti uchazeče získané během studia, nebo během přípravy na budoucí povolání
- d) testy osobnosti - slouží ke zjištění základních povahových a osobnostních rysů – zájmy, postoje, hodnotové orientace, introvertnost, extrovertnost, racionálnost, emotivnost atd.
- e) skupinové metody výběru pracovníků – užívají se při obsazování vedoucích pozic. Spočívají v napodobování určitých praktických situací či problémů a jejich řešení.

4. Assessment centre

Spočívá v modelování situací a úkolů, s nimiž se v dané profesi uchazeč pravděpodobně setká. Účastníkům programu je předkládána řada úkolů, které musí vyřešit individuálně nebo

skupinově za určitý čas. Důležitou úlohu zde hraje tým vyškolených pozorovatelů, kteří hodnotí způsoby řešení úkolů uchazeči a jejich chování v daných situacích.

Podoba assessment centre a jeho obsah musí odpovídat povaze a požadavkům na obsazované pracovní místo. Oproti jiným metodám výběru pracovníků assessment centre klade důraz na interpersonální chování uchazeče (zaměřuje se na jeho komunikační dovednosti v modelových situacích, schopnost týmové spolupráce, organizační dovednosti, aj.)

Jde o metodu výběru zaměstnanců především do manažerských pracovních pozic, ale zároveň je univerzálním prostředkem vhodným k vykonávání hned několika dalších personálních činností, jako např.:

- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v manažerských funkcích (včetně mistrů),
- plánování kariéry,
- hodnocení zaměstnanců včetně jejich potenciálu,
- analýza tréninkových potřeb organizace

Je velice účinnou metodou při odhadu budoucího pracovního výkonu uchazeče. K jejím nevýhodám patří vysoké náklady, spojené s její realizací. Proto je využívána spíše ve velkých nadnárodních organizacích se silným kapitálovým zázemím, ale neplatí to výhradně. V posledních letech se s ní můžeme setkat i v českých společnostech.

5. Pohovor

Pohovor je nejběžnější a pokud je správně prováděn i nejlepší metodou výběru pracovníků. Cílem přijímacího pohovoru je zjistit, zda si firma i uchazeč navzájem vyhovují a jsou schopni budoucí spolupráce. Dobře připravený pohovor umožňuje personalistům zhodnotit uchazeče na základě osobního dojmu, pro uchazeče je naopak pohovor příležitostí, dozvědět se co nejvíce o nabízené pozici a pracovním prostředí ve společnosti. Výhody pohovoru spočívají především v širí záběru, lze se zeptat na cokoli a oproti jiným metodám výběru se tak mnohem snadněji odhalí silné a slabé stránky uchazeče. Na základě dvou hledisek rozlišujeme několik typů přijímacích pohovorů:

a) Podle množství a struktury účastníků rozlišujeme:

- Pohovor 1+1

Tento typ pohovoru spočívá v rozhovoru 2 osob, uchazeče o zaměstnání a představitele společnosti, jímž je zpravidla vedoucí pracovník nadřízený obsazovanému pracovnímu místu. Posuzování uchazeče tímto typem pohovoru má sice subjektivní povahu, tzn. posuzovatel může být ovlivněn osobním dojemem, na druhé straně umožňuje vytvořit otevřenou atmosféru.

- Pohovor před panelem posuzovatelů

Spočívá v rozhovoru uchazeče a tzv. panelu posuzovatelů, který zpravidla tvoří bezprostřední nadřízený obsazovaného místa, personalista a psycholog. Oproti předchozímu typu pohovoru umožňuje objektivnější a přesnější posouzení uchazeče, ale naopak vyvolává v uchazeči větší napětí a nervozitu.

b) Podle obsahu a průběhu rozlišujeme:

- Nestrukturovaný pohovor

Obsah a postup nestrukturovaného pohovoru je utvářen až během samotného pohovoru, což s sebou přináší řadu nevýhod: subjektivní, nezaručuje srovnatelnost, umožňuje sklouznout k osobním otázkám, netýkajících se požadavků obsazovaného místa. Na druhé straně umožňuje zjistit některé zajímavé skutečnosti o uchazeči a lépe posoudit jeho osobnost.

- Strukturovaný pohovor

Oproti nestrukturovanému pohovoru jsou jednotlivé otázky předem stanoveny a jsou pro všechny uchazeče stejné. Strukturovaný pohovor je proto objektivnější, spolehlivější a přesnější, dává uchazečům stejné možnosti a umožňuje jejich srovnatelnost. Nevýhodou je náročnost na přípravu a větší obtížnost posouzení uchazeče.

- Zkoumání referencí

Zkoumání pracovních posudků z předchozích pracovišť ze školy nebo od osob, které uchazeče znají, patří k často užívaným metodám výběru pracovníků. Společnost si tímto

způsobem zjišťuje a ověřuje informace o uchazeči, potřebné k posouzení vhodnosti uchazeče k obsazení pracovního místa.

- Lékařské vyšetření

Jako metoda výběru pracovníků se používá především v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářském průmyslu).

- Přijetí pracovníka na zkušební dobu

Vzhledem k tomu, že teprve prací ve společnosti může uchazeč o zaměstnání prokázat své kvality a pracovní způsobilost, je považována za jednu z nejefektivnějších metod výběru pracovníků, umožňující neustálé sledování výsledků práce uchazeče a jeho pracovního chování.

2.5 Shrnutí

Proces získávání a výběru pracovníků napomáhá dosahovat dlouhodobé prosperity společnosti tím, že v rámci obsazování volných pracovních míst jsou vykonávány činnosti a využívány takové metody a postupy, umožňující společnosti získat nejdůležitější složku společnosti, lidské zdroje.

Významnou roli při výkonu těchto činností hrají vedoucí pracovníci, kteří ve spolupráci s personalisty definují požadavky na obsazované pracovní místo a pracovníka, provádějí analýzu pracovních míst, volí metody a postupy užívané při výběru pracovníků, hodnotí potenciální uchazeče na základě zvolených metod a v konečném důsledku provádějí rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. Pokud tento proces je proveden důsledně, společnost získá kvalitního zaměstnance ihned na začátku a tím ušetří nejenom čas, ale i nemalé náklady investované do opakovaných výběrů pracovníků.

V následující části mé bakalářské práce se budu věnovat již praktickým informacím o vybrané společnosti. Bude rozdělena do dvou kapitol. V první části podám čtenáři obecné informace o společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o., ve druhé kapitole se již konkrétně zaměřím na realizaci získávání a výběru pracovníků daného podniku.

3 CHARAKTERISTIKA KONCERNU SAINT-GOBAIN

Nadnárodní koncern Saint-Gobain patří mezi sto přední světových výrobců, zpracovatelů a distributorů v oblasti skla, keramiky, plastů, stavebních materiálů, potrubí a brusiv. V rámci své činnosti vyvíjí úsilí s cílem vytvořit moderní produkty každodenního života a vyvíjet materiály budoucnosti. Proto ve své strategii klade velký důraz na inovace, kterými dosahuje stanovených cílů a jichž je úspěšně dosahováno pomocí prováděných výzkumů ve spolupráci s mnoha univerzitami a výzkumnými laboratořemi, na které koncern ročně vyčleňuje kolem 345 milionů EUR.

Jednání a činnost koncernu Saint -Gobain směřuje k dosažení hlavního strategického cíle, za který se považuje nalezení prvotřídního řešení efektivními procesy pro své zákazníky a naplnění hodnot pro své akcionáře a vlastníky v podobě:

- Absolutního závazku bezpečnosti
- Silného zaměření na zákazníka
- Respektování životního prostředí
- Otevřenosti, důvěry a integrity
- Soustavného zdokonalování
- Týmové práce s delegovanými pravomocemi
- Zodpovědnosti za činy

3.1 Historie a současnost koncernu

Historie je datována od roku 1665, kdy sklárna pana Colberta přijala od královského dvora ve Francii rozsáhlou zakázku jako dodavatel skel pro velkou zrcadlovou síň ve Versailles. V souvislosti se světovým rozvojem sklářského průmyslu ve druhé polovině 19. století se společnost snažila zdokonalit svoji marketingovou strategii a tím udržet své postavení na trhu vůči ostatním konkurenčním podnikům. Od roku 1850 docházelo ke slučování společnosti s ostatními konkurenty v oblasti sklářského průmyslu - s hlavním tuzemským konkurentem

Saint-Quirin (1858), sousedními podniky v Německu (Mannheim, Stolberg), Itálii (1899), Belgii (1900) a Španělsku (1904). Postupně byla produkce společnosti rozšířena o výrobu a zpracování keramiky, plastů, stavebních materiálů, potrubí a brusiv.

V současné době působí společnost Saint-Gobain ve více než 50-ti zemích světa, zahrnuje více než 1200 konsolidovaných společností a zaměstnává přes 206 000 zaměstnanců 70-ti národností. Je světovým leaderem v odvětvích zabývajících se výrobou, zpracováním a distribucí skla (divize plochá skla, izolační materiály a obaly), materiálů pro vysoké výkony (divize keramika, plasty, brusiva) a produktů pro stavbu (divize stavební materiály, litá potrubí).

3.2 Saint-Gobain Orsil, s.r.o. Česká republika

Společnost Saint-Gobain Orsil s.r.o. je nejvýznamnějším výrobcem izolačních materiálů na českém trhu se sídlem v Častolovicích ve východních Čechách.

Byla založena v roce 1966 v místě bývalé továrny na výrobu eternitu a již v tomto roce se začala na jedné výrobní lince vyrábět tepelná, akustická a protipožární izolace. V roce 1987 byla nainstalována druhá výrobní linka v s názvem ČA2. V roce 1990 se společnost stala součástí státního podniku Stavební izolace Praha, v tomto roce došlo k vyčlenění továrny a vznikla společnost Orsil. O tři roky později byl podnik stávajícím managementem privatizován a 1. ledna roku 1996 se stal součástí francouzského koncernu Saint-Gobain divize Isover s vynikající vývojovou základnou. Rok 2000 přinesl podniku další proměny. Společnost G+H, která na českém trhu působila od roku 1994 se začlenila do společnosti Saint-Gobain Isover Česká republika s.r.o. V tomto roce společnost Orsil změnila svůj název na Saint-Gobain Orsil. s.r.o, v oblasti výroby je to významný rok pro linku ČA2, která prošla rozsáhlou rekonstrukcí v hodnotě cca 1 miliardy Kč. Velkým zlomem ve vývoji společností Orsil a Isover byl rok 2002, kdy došlo k jejich spojení.

V roce 2005 se do koncernu Saint-Gobain začlenila společnost Rigips, s.r.o., další z významných českých podniků v oblasti stavebnictví. Od tohoto roku společnosti Rigips, s.r.o. a Saint-Gobain Orsil, s.r.o. fungují stylem tzv. „sdílených služeb“, což znamená, že zaměstnanci jedné ze společností pracující např. v úsecích nákupu, financí či HR, vykonávají činnosti pro druhou společnost, nebo pro obě společnosti zároveň.

3.2.1 Oblast produkce

Saint-Gobain Orsil, s.r.o. nabízí svým klientům kompletní sortiment izolačních materiálů z čedičových i skleněných vláken. Kromě tradičních výrobků poskytuje služby v oblasti izolace podlah, příček, stěn, fasád, stropů, podhledů, plochých a šikmých střech a potrubních rozvodů. K výrobě veškerých produktů se využívají ekologicky nezávadné přírodní suroviny, které jsou plně recyklovatelné a i jako odpad nezatěžují životní prostředí. Společnost klade důraz na plnění těch nejprísnějších norem na ochranu životního prostředí a bezpečnost práce, čímž plní další z cílů celého koncernu Saint-Gobain – dosažení souladu mezi výrobou a životním prostředím.

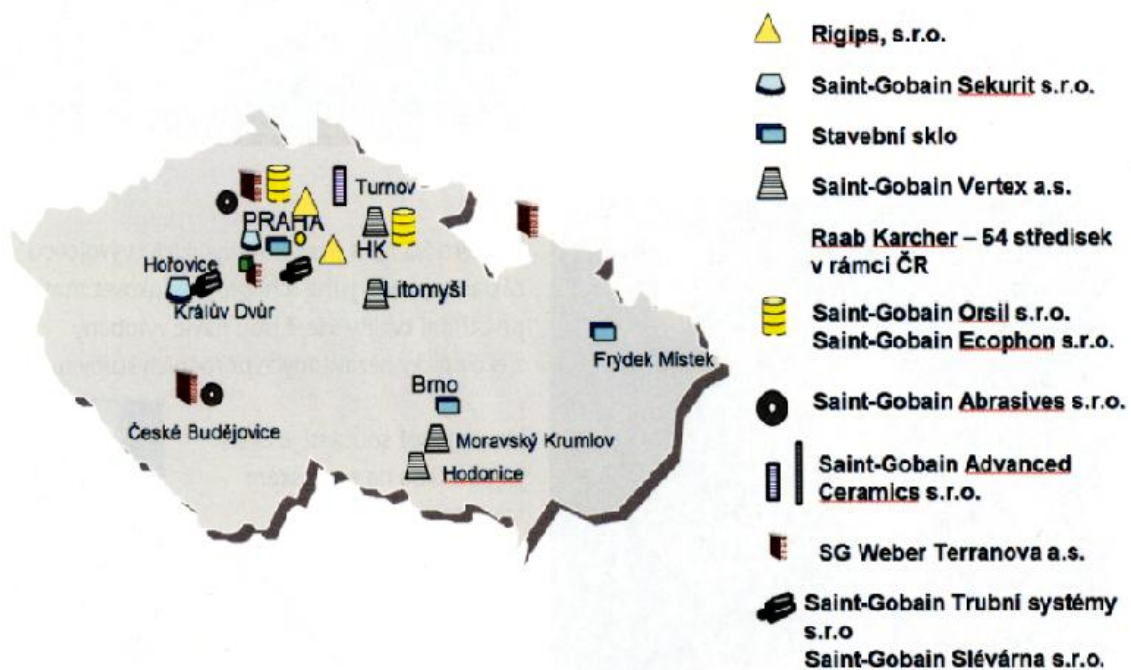
Mezi významné stavby, na jejichž vzniku se společnost Saint-Gobain Orsil, s.r.o. svými produkty a službami podílela lze jmenovat např.:

- BB CENTRUM, Praha, Pankrác
- Sazka Aréna, Praha
- Jaderná elektrárna Temelín, elektrárny Dětmarovice, Chvaletice, Prunéřov, dále elektrárny v Dánsku, Německu, Rakousku a na Slovensku
- Sportovní areál Strahov, Praha
- Tančící dům Praha

Saint-Gobain Orsil, s.r.o. společně s mnoha dalšími dceřinými společnostmi v České republice postupným začleňováním do koncernu Saint-Gobain rozšířili jeho sortiment o další produkty např.:

1. Rigips, s.r.o. – výrobce systémů suché vnitřní výstavby (sádkartonové desky, sádrovláknité desky Rigidur, konstrukční profily, sádrové tmely), polystyrenové izolace (pěnový polystyren EPS), sádkartonových omítek a malířských stěrek (pro omítání a přípravu povrchů před malováním).
2. Saint-Gobain Sekurit s.r.o. – výrobce automobilových skel
3. Saint-Gobain Vertex a.s. – producent sklovláknitých textilií pro stavebnictví, výztuží omítek a zateplovacích systémů

4. Raab Karcher – 54 středisek v rámci České republiky, nabízí veškerý sortiment stavebnin
5. Saint- Gobain Ecophon s.r.o. – výrobce akustických podhledů a obkladů stěn
6. Saint-Gobain Abrasives s.r.o. - výroba brusných a řezacích kotoučů a nástrojů
7. Saint-Gobain Advanced Ceramics s.r.o. – výroba keramických těsnících destiček do kartridge vodovodních baterií
8. Saint-Gobain Weber Terranova a.s. – producent štukových a tepelně izolačních omítek, zateplovacích systémů, vyrovnávacích a samoizolačních podlahových hmot
9. Saint-Gobain Trubní systémy s.r.o., Saint-Gobain Slévárna s.r.o. – výroba produktů pro vodárenství z tvárné litiny (trub, tvarovek, poklopů, mříží a příslušenství)



Obrázek 4 Grafické znázornění dceřiných společností Saint -Gobain v České republice¹²

¹² Zdroj: Interní časopis „Orsilky“

3.2.2 Saint-Gobain Orsil, s.r.o. a konkurence

Konkurence je jedním z nástrojů, který trvale nutí podniky pracovat co nejoptimálněji, zdokonalovat jejich služby a produkty. I přes rostoucí konkurenci společností zabývajících se výrobou izolačních materiálů, si Saint-Gobain Orsil, s.r.o. neustále udržuje pozici nejvýznamnějšího výrobce izolačních materiálů. Toho dosahuje neustálým zvyšováním kvality vyráběných produktů a poskytovaných služeb. Svým zákazníkům zaručuje ten nejlepší poměr mezi cenou a kvalitou výrobků a služeb a nabízí jim optimální materiál podle jejich konkrétních požadavků.

Za velkou konkurenční výhodou společnosti lze považovat zaměření produkce na přírodní materiály. I přes jejich vyšší cenu přináší přírodní izolace zákazníkovi všeobecně více kladů oproti umělé izolaci, mezi něž patří např. nižší energetická náročnost výroby, ekologická nezávadnost, lepší letní tepelná ochrana a lepší schopnost regulace vlhkosti.

V roce 2008 společnost ještě více zvýšila svou prestiž mezi konkurencí získáním celosvětově uznávaného certifikátu ISO 9001:2000, který nastavuje podmínky pro správné fungování všech procesů a následně celé společnosti s cílem vyrábět produkty, které dokonale splňují požadavky zákazníků. Získání tohoto certifikátu o společnosti vypovídá, že podnik dodržuje standardy a normy, ve společnosti je zavedený řád s jasným stanovením odpovědností pro všechny činnosti a všechny osoby a společnost jde cestou dlouhodobého a stabilního rozvoje.

Certifikace ISO 9001:2000 dokazuje zákazníkům spolehlivost a důvěryhodnost dodavatele stanovenými principy:

- 1. Zaměření na zákazníka** – přesné zjištění požadavků, dodávky v požadovaném množství a kvalitě
- 2. Procesní řízení** – rozdělení činností podniku na jednotlivé celky a jejich vzájemná spolupráce vedoucí k úplnému uspokojení existujících a očekávaných přání zákazníků
- 3. Naplnění úsilí v oblasti jakosti** – úsilí společnosti je směřováno na dosažení té největší jakosti, zapojením všech zaměstnanců do této oblasti. Specifickou úlohu zde hraje vrcholové vedení, které provádí tzv. politiku jakosti (rozvoj jakosti, udržování, zdokonalování a zlepšování jakosti v budoucnu).
- 4. Systém kontrol parametrů a produktů ve výrobě** – umožňuje odhadnout parametry konečného výrobky a odhalit neshodný výrobek od požadavků zákazníka

5. Systém kontrol vstupujících surovin a produktů – pouze suroviny a produkty s požadovanými parametry vedou k uspokojení zákazníka

6. Neustálé zlepšování v oblasti výroby – odhad slabých míst → zefektivnění procesů → lepší uspokojení potřeb zákazníků

3.3 Shrnutí

Třetí kapitola bakalářské práce je již věnována popisu vzniku a vývoje koncernu Saint-Gobain od jeho počátků do současnosti. Následují podkapitoly zaměřené konkrétně na jednu z divizí koncernu, divizi Isover a společnost Saint-Gobain, Orsil, s.r.o. Bakalantka podává podrobný popis společnosti, informuje o nabízeném sortimentu a poskytovaných službách a vymezuje postavení společnosti na českém trhu vzhledem k ostatním konkurenčním podnikům.

Kapitola 4 bude již konkrétně popisovat oblast řízení lidských zdrojů ve společnosti Saint-Gobain Orsil, s. r.o., se zaměřením na proces získávání a výběru zaměstnanců a jejich následnému umístění v podniku.

4 REALIZACE ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI SAINT-GOBAIN ORSIL, S.R.O.

Obečnou skutečnost, že lidské zdroje jsou zásadním, finančně velmi náročným a také nejhůře ovladatelným kapitálem společnosti, jehož způsob vedení a zacházení s ním značně ovlivňuje plnění podnikových cílů si celá skupina Saint-Gobain velice dobře uvědomuje. Proto se v oblasti personalistiky snaží vykonávat jednotlivé personální činnosti na takové úrovni, aby bylo dosaženo souladu mezi prioritami lidských zdrojů a prioritami společnosti jako celku.

4.1 Řízení lidských zdrojů v Saint-Gobain Orsil, s.r.o.

Za dobu své existence vytvořila společnost v oblasti řízení lidských zdrojů soubor společných zásad chování a jednání, které jsou platné pro vedení společnosti i řadové zaměstnance. Dodržování těchto zásad je základním požadavkem příslušnosti ke skupině Saint-Gobain.

Zásady chování	Zásady jednání
Profesionalita Optimální využití získaných kompetencí a schopností.	Dodržování zákona Dodržování platných zákonů a předpisů.
Respekt k ostatním Naslouchání každému jednotlivci a respektování jeho kultury a původu.	Péče o životní prostředí Aktivní podíl společnosti na ochraně životního prostředí.

<p>Integrita</p> <p>Upřednostňování zájmu skupiny před osobními a soukromými zájmy jednotlivce.</p>	<p>Bezpečnost práce a zdraví pracujících</p> <p>Hlavním bodem politiky bezpečnosti práce ve společnosti je předcházení rizikům</p>
<p>Loajalita</p> <p>Poctivost a zdvořilost při jednání s nadřízenými, kolegy, spolupracovníky.</p>	<p>Práva zaměstnanců</p> <p>Společnost musí pečlivě dbát na dodržování práv zaměstnanců a odmítat jakoukoli formu diskriminace při výběru a přijímání zaměstnanců, v průběhu pracovního poměru a při jeho ukončení.</p>
<p>Solidarita</p> <p>Upřednostnění týmové práce před osobními postoji jednotlivce.</p>	

Tabulka 1 Zásady chování a jednání skupiny Saint-Gobain¹³

4.1.1 Organizace personálního úseku

Všechny činnosti v personalistice ve společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o. vykonávají pracovníci personálního oddělení, jehož organizační struktura je rozčleněna po cílových (zákaznických) skupinách na pozice *personálně mzdový referent*, *HR Business Partner a specialista pro získávání zaměstnanců*. Organizační struktura personálního úseku i celé společnosti je součástí příloh (Příloha č. 1, 2).

Personálně mzdoví referenti orientují své činnosti na řadové zaměstnance. Ve stanovených konzultačních hodinách řeší jejich problémy a dotazy týkají se personálních a mzdových záležitostí.

HR Business partneři zaměřují své činnosti na cílovou skupinu pracovníků složenou z vedoucích zaměstnanců. Jejich úkolem je formou konzultací a tréninků zvýšit kvalitu a efektivnost práce vedoucích pracovníků, pomáhat jim při řešení obvyklých i méně obvyklých situací spojených se zaměstnanci (hodnocení, odměňování, změny pracovního zařazení

¹³ Zdroj: Interní časopis „Orsilky“

apod.), najít řešení personálních problémů v rámci pravidel společnosti či zajistit změnu těchto pravidel.

Náplň práce *specialisty získávání zaměstnanců* zahrnuje činnosti spojené se získáváním a náborem zaměstnanců, monitorováním trhu práce a prezentací společnosti na trhu práce. Vzhledem k tématu bakalářské práce budou úkoly specialisty podrobněji popsány v následujících kapitolách.

4.1.2 Plánování lidských zdrojů

Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů se považuje za základní prvek efektivního vedení společnosti. Je založeno na strategických plánech organizace a zaměřeno na určení, zda je ve správný čas na správných místech potřebný počet pracovníků s odpovídající kvalifikací.

Saint-Gobain Orsil, s.r.o. využívá k sestavení plánu zaměstnanců jednu z mnoha metod personálního plánování, tzv. strategicky založené plánování. Potřebný počet pracovníků se vytváří na základě podnikatelského plánu, tedy dle toho, kdy, čeho a kolik se má vyrobit. V průběhu celého plánování lidských zdrojů jsou prováděny zčásti analytické procesy (např. analýza situace na trhu, profesně kvalifikačních struktur pracovníků v organizaci) a zčásti procesy na úrovni formování pracovní síly (např. kvalitativní rozvoj pracovníků).

V posledních čtyřech letech nedošlo v oblasti počtu pracovníků k žádným dramatickým změnám, jak je patrné z tabulky 2. V průběhu roku 2006 byl počet pracovníků snížen o 6,67% z 320 zaměstnanců na 300. Za hlavní příčinu tohoto snížení lze považovat outsourcing některých administrativních a podpůrných činností prostřednictvím sdílených služeb rámci koncernu Saint-Gobain. K 31. 12. 2007 a 31. 12. 2008 zůstal stav pracovníků stejný, v roce 2009 došlo v důsledku mírného útlumu výroby ke snížení počtu pracovníků na současných 280 zaměstnanců.

Roky	Stav pracovníků	Změna počtu pracovníků (v %)
2006	320	-6,67
2007	300	0
2008	300	0
2009	280	-6,67

Tabulka 2 Stav počtu zaměstnanců v letech 2006-2009 v Saint-Gobain Orsil, s.r.o.¹⁴

4.2 Proces získávání zaměstnanců ve společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o.

Proces získávání zaměstnanců ve společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o. probíhá v souladu s vnitřní organizační směrnicí, vytvořenou ředitelem řízení lidských zdrojů. Tato směrnice definuje jednotlivé kroky procesu získávání zaměstnanců, stanovuje odpovědné a spolupracující osoby, které vykonávají v průběhu procesu získávání přidělené činnosti, na jejichž základě jsou vybráni ti nejvhodnější kandidáti, kteří postupují dále do samotného výběru.

Celému procesu získávání zaměstnanců předchází plánování potřeby pracovníků, jemuž je podrobněji věnována kapitola 4.1.2. Na něj navazuje první krok procesu získávání, ve kterém vedoucí daného úseku zjistí potřebu obsadit volné či uvolněné pracovní místo. V důsledku této potřeby elektronicky (e-mailem) zažádá HR Business partnery o zahájení procesu obsazování volné pracovní pozice, ti ověří skutečnou potřebu pracovního místa a potvrdí či zamítnou požadavek na nábor.

V případě, že bude požadavek existence volného pracovního místa schválen, provede vedoucí úseku, na kterém je volná pracovní pozice detailnější popis požadavku, který zahrnuje: popis

¹⁴ Zdroj: Vlastní zpracování

pracovních podmínek, podmínky na kandidáta, způsob ohodnocení, organizaci a průběh výběrového řízení a způsob hledání kandidátů.

Detailnější specifikace požadavku na pracovní místo vytváří kompletní podklad již pro vlastní nábor, který je organizován pověřenou osobou, tzv. specialistou získávání zaměstnanců. Práce specialisty zahrnuje veškeré činnosti vykonávané v souvislosti s náborem, předvýběrem a realizací 1., 2. a případně i 3 kola výběrového řízení.

V rámci náboru pracovníků specialista určuje způsoby, jak oslovit potenciálního zaměstnance a stanovuje zdroje, z kterých bude zaměstnance čerpat. Společnost Saint-Gobain Orsil, s.r.o. využívá k vyhledávání těch nejvhodnějších pracovníků oba druhy komunikačních cest; interní komunikační cesty a externí komunikační cesty.

Interní komunikační cesty. Pracovníci společnosti se o volném pracovním místě dozvídají prostřednictvím oznámení na nástěnkách nebo světelné tabuli, umístěných ve společných prostorách podniku, nebo na základě sdělení v interním časopise „Orsilky“, který je pro zaměstnance vydáván každý měsíc. V případě, že má pracovník podniku zájem o některou z nabízených pozic, postupuje stejným způsobem jako zájemce z vnějších zdrojů – zašle svůj životopis specialistovi získávání zaměstnanců na uvedený e-mailový kontakt.

Externí komunikační cesty. V Saint-Gobain Orsil, s.r.o. jsou lidské zdroje častěji zabezpečovány prostřednictvím externích komunikačních cest. Specialista získávání zaměstnanců si velmi dobře uvědomuje negativa využívání vnějších zdrojů spojená s vyššími náklady a časovou náročností. Proto v rámci své činnosti provedl analýzu efektivnosti získávání pracovníků z vnějších zdrojů, z které při oslovování nových pracovníků vychází.

Za nejefektivnější vnější zdroj získávání pracovníků lze na základě provedené analýzy považovat **internet**. Nabízené pracovní pozice jsou zveřejňovány na vlastních webových stránkách společnosti - www.isover.cz, nebo na portálu www.sprace.cz. Tímto způsobem se dají nejefektivněji najít všichni zaměstnanci pracující v kanceláři (THP zaměstnanci), nevhodné jsou po hledání pracovníků do výroby (D zaměstnance).

Levnou metodu obsazování volných pracovních míst představuje spolupráce podniku s **úřady práce**. V souvislosti s rostoucí nezaměstnaností v důsledku finanční krize se tento způsob zabezpečování pracovníků zdá být efektivnější variantou, než tomu bylo v předchozích letech.

Prostřednictvím tohoto zdroje reaguje na nabídky práce nejvíce kandidátů do výroby, což lze v této době, kdy je těžké získat dostatek kvalifikovaných pracovníků považovat za velký přínos.

Velmi dobrý způsob, jak získat nového pracovníka na volné pracovní místo, spatřuje společnost v **doporučení** vhodného kandidáta (známého) **pracovníkem** podniku. To dokazuje nabídka finančního zvýhodnění od společnosti pro zaměstnance, který potenciálního pracovníka doporučil. V případě, že bude doporučený kandidát přijat, nárokuje společnost zaměstnanci speciální prémii za získání nového zaměstnance v hodnotě 6000 Kč, která je vyplácena ve 2 částech; 3000 Kč po ukončení tříměsíční zkušební doby nového zaměstnance a zbývající 3000 Kč po absolvování prvního roku v podniku.

Mezi zřídka užívané metody získávání pracovníků v podniku patří tištěná a řádková **inzerce** a využívání služeb **personálních agentur**. Pro inzerování pracovních nabídek společnost nejčastěji volí deníky: *Vltava-Labe-Press, Mf Dnes, místní deníky a týdeníky (ORIN, PG Tisk, Golempress)*. Tuto formu získávání pracovníků společnost využívá jen ojediněle, pouze v případech, pokud se podniku nedaří dlouhodobě obsadit nějakou pozici. Stejně důvody vedou společnost i při využívání služeb personálních agentur. Společnost oslovuje agentury *Personal konsult, Grafton, Robert half, Openn, Drill, Cpl job, Manpower*. Z nabídky služeb personálních agentur je ve společnosti zřídka využívána služba „outsourcingu“, pokud ji už podnik při získávání využije, propůjčuje si pracovníky pouze v rámci koncernu Saint-Gobain.

Dříve než dojde k samotnému výběru pracovníka, realizuje specialista získávání zaměstnanců předvýběr. Ten je prováděn z aktualizované databáze vhodných uchazečů nebo na základě životopisů, které zájemci o pracovní místo zasílají elektronicky na příslušnou e-mailovou adresu uvedenou na konci inzerátu. (Přílohy č. 3, 4). V průběhu předvýběru vykonává specialista získávání zaměstnanců činnosti, spojené s informováním nevhodných uchazečů a sjednáváním schůzek s uchazeči vhodnými.

4.3 Realizace výběru zaměstnanců

Stěžejním krokem celého procesu získávání zaměstnanců je vlastní výběr zaměstnanců, jehož správné zrealizování vede k naplnění cíle celého procesu - získání potřebné pracovní síly. Výběr zaměstnanců v Saint-Gobain Orsil, s.r.o. probíhá v závislosti na hledané pozici jednokolově, dvoukolově i tříkolově.

1. kolo výběrového řízení realizuje specialista získávání zaměstnanců formou strukturovaného pohovoru, ve kterém postupuje podle stanovených kritérií sestavených na základě popisu pracovního místa. Probíhá pouze mezi uchazečem o zaměstnání a specialistou získávání zaměstnanců, kdy se obě strany dozví informace o protějšku a sdělí si potřebné informace pro další rozhodování. U uchazeče o pracovní místo bývají testovány jak teoretické (např. test cizího jazyka), tak i praktické znalosti (např. práce v programu Excel). Po uzavření 1. kol výběrových řízení provede specialista záznam zjištěných údajů, ve kterém zhodnotí pozitiva, negativa a rizika uchazeče. Na základě tohoto zhodnocení sestaví seznam uchazečů o zaměstnání, kteří jsou doporučeni do 2. kola.

Toto 2. kolo probíhá opět se specialistou získávání zaměstnanců a také potenciálním vedoucím uchazeče. Po vyhodnocení těchto 2 kol, je buď vybrán kandidát, kterému je prezentována finální nabídka, nebo je vybrán už velice úzký okruh těch nejlepších uchazečů o zaměstnání, kteří jsou doporučeni do 3. kola k řediteli či generálnímu řediteli. 3. kolo výběrového řízení se zpravidla dotýká manažerských pozic.

O výsledku 2. a 3. kola výběrového řízení rozhodují osoby za toto řízení odpovědné, tedy vedoucí oddělení, či generální ředitel, kteří dají pokyn specialistovi získávání zaměstnanců, k informování kandidáta o přijetí či nepřijetí. Uchazeč je vyrozuměn písemně, nejpozději do 3 dnů od uplynutí výběrového řízení.

Jestliže se uchazeč jeví jako vhodný pro obsazení volného pracovního místa, dochází v procesu získávání pracovníků k jednomu z posledních kroků – vyjednávání s uchazečem o dílčích podmínkách pracovního poměru. Tento krok probíhá s HR Business partnerem a vybraným uchazečem, HR Business partner detailně popisuje podmínky k nástupu a uchazeč se na jejich základě rozhodne akceptovat či odmítnout nabídku zaměstnání..

Rozhodnutí o přijetí či odmítnutí nabízené pracovní pozice uchazeče, může v jisté míře ovlivnit zaměstnanecká politika organizace. Společnost se v této oblasti věnuje neustálému zlepšování kvality osobního a profesního života svých pracovníků. Velký důraz je kladen na zajištění zdravotní péče, stravování, dodržování zásad BOZP a požární ochrany. Jednou z důležitých částí zaměstnanecké politiky je nabídka široké škály zaměstnaneckých benefitů, které společnost zpracovala do příručky „Manuál zaměstnaneckých výhod“, v níž uvádí následující zaměstnanecké výhody:

- Pět týdnů dovolené
- Příspěvek na stravování
- Odměny za pracovní a životní jubilea
- Preventivní očkování proti chřipce
- Prodej výrobků podniku za zvýhodněné ceny
- Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění
- Možnost nákupu akcií mateřské společnosti Saint-Gobain
- Odborné a profesní vzdělání

4.4 Adaptace zaměstnanců v organizaci

Po zvládnutí všech úskalí výběrového řízení přichází den nástupu do zaměstnání. Ještě předtím, než tento den nastane, obdrží nový zaměstnanec od osobního oddělení pokyny k nástupu (Příloha č. 6), kde najde všechny potřebné informace o požadovaných dokumentech a formulář rozhodnutí o nástupu zaměstnance (Příloha č. 7) který slouží jako jeden z podkladů pro vystavení pracovní smlouvy.

Osobní oddělení podniku požaduje od nového zaměstnance předložení a vyplnění následujících dokumentů:

- Osobní dotazník
- Originál nebo ověřenou kopii dokumentů o ukončeném vzdělání
- Zápočtový list od předchozího zaměstnavatele
- Pracovní posudek od předchozího zaměstnavatele (pouze u řídicích funkcí)
- Doklad o vstupní prohlídce provedené závodním lékařem dle požadavků zaměstnavatele a na základě vykonávané funkce
- Lékařskou dokumentaci od osobního lékaře zaměstnance
- Řidičský a občanský průkaz
- Informace týkající se přídatků na dítě, daňové evidence (zda si dělá sám), stanovení srážek ze mzdy (půjčky, exekuce)
- Prohlášení zaměstnance o souhlasu s disponováním s osobními údaji

Jaký den bude pro zaměstnance prvním adaptačním dnem, stanovuje společnost v závislosti na charakteru obsazované pozice, podmínkách ukončení pracovního poměru odcházejícího zaměstnance a možnostech budoucího zaměstnance. Společnost Saint-Gobain Orsil, s.r.o. stanovuje první nástupní den zaměstnance na začátek nového měsíce. Od této chvíle nástupu do zaměstnání je nový pracovník v neustálém kontaktu s pracovníky osobního (personálního) oddělení a vedoucím oddělení příslušné pracovní pozice, kteří směřují potřebné kroky k co nejrychlejšímu zapojení pracovníka do pracovního kolektivu, adaptaci na podnikový styl práce, osvojení si specifických znalostí a dovedností, orientaci ve firemním mechanismu a v organizačním uspořádání společnosti a ztotožnění se s podnikovými cíli.

V den nástupu do zaměstnání obdrží nový zaměstnanec pozvánku na tzv. „adaptační den“, který se koná první pracovní den v měsíci od 9.00 – 14.00 hodin a který probíhá v souladu s individuálním plánem zácviku, vytvořeným ve spolupráci s vedoucím oddělení příslušné pracovní pozice a pracovníky osobního oddělení. Individuální plán zácviku, nebo-li individuální adaptační plán obsahuje 2 části: teoretickou a praktickou část.

S teoretickou částí adaptačního plánu seznámí nového pracovníka personalista odpovědný za tuto činnost. Zaměstnanec se dozví potřebné informace o historii, současnosti a činnosti společnosti, jejích klíčových orgánech, organizační struktuře a odborných předpisech souvisejících s výkonem jeho práce. Každému nově přichozímu zaměstnanci jsou předloženy příručky „Manuál pro nového zaměstnance“ a „Manuál zaměstnaneckých výhod“, které obsahují obecné informace týkající se oblasti personalistiky podniku společné pro všechny pracovníky společnosti a zároveň pracovník obdrží popis pracovního místa, který musí stvrdit svým podpisem.

Nedílnou součástí adaptačního dne zaměstnanců je účast pracovníků na vstupních školeních, které organizují odpovědní pracovníci podniku a jichž se musí každý nově přichozí zaměstnanec povinně účastnit. Zaměstnanci jsou nejprve proškoleni manažerem bezpečnosti v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Realizace tohoto školení patří mezi zákonné před nástupem nového pracovníka na pracoviště a o jeho absolvování musí být pořízen protokol, který je součástí osobního spisu zaměstnance. Nově přichozí pracovník je dále seznámen technickým specialistou s produkty podniku, od pověřené osoby, specialisty IT získá informace v oblasti informační techniky a v neposlední řadě obdrží potřebné informace o managementu systému řízení jakosti od specialisty jakosti.

Po skončení zmíněných školení absolvuje zaměstnanec za doprovodu odpovědné osoby tzv. „kolečko“ celým podnikem. Touto činností je ve společnosti pověřena recepční osobního oddělení, která nového zaměstnance seznámí s celým podnikem a ostatními kolegy. V této fázi je zároveň všem zaměstnancům rozeslána e-mailem personální informace o nástupu nového pracovníka.

Druhý pracovní den je zaměstnanec již předán přímému nadřízenému, který ho seznámí s jeho pracovištěm a novými kolegy a postupně ho uvede na jeho pracovní pozici. Po zkušební době vedoucí odevzdává na personální oddělení vyplněný plán zaškolení zaměstnance (Příloha č. 8).

4.5 Plněné cíle v oblasti lidských zdrojů

V poslední době řešil personální úsek především u nových zaměstnanců problém s vyšší fluktuací. Jako příčinu jejího růstu lze určit sníženou schopnost společnosti udržet si nové a vybrat ty správné zaměstnance. Podnik se snažil z této situace nalézt východisko provedením kroků v oblasti plánování potřeby nových zaměstnanců, způsobu jejího výběru a řízení jejich adaptačního procesu uvnitř společnosti. Jednotlivé kroky byly realizovány v těchto oblastech:

1. Adaptační den nového zaměstnance

Pracovníci personálního úseku organizují pro nově příchozího zaměstnance společný adaptační den, tj. první pracovní den pracovníka, na kterém se seznamují s dalšími novými kolegy, dostávají všechny potřebné informace o společnosti, personální politice apod. Každý nový zaměstnanec obdrží při příchodu do organizace tzv. „Manuál pro nového zaměstnance“ a zároveň s tímto dokumentem dostane i další příručku „Manuál zaměstnaneckých výhod“, obsahující užitečné informace o nabízeních zaměstnaneckých výhodách, pravidlech a postupech jejich čerpání.

2. Výběr nového zaměstnance

Mezi další kroky vedoucí ke snížení fluktuace nově příchozích zaměstnanců nepochybně patří kvalitní výběr těchto pracovníků. Od srpna 2008 byla proto rozšířena organizační struktura personálního úseku o další pozici – specialisty získávání zaměstnanců.

I když nově vytvořená pracovní pozice specialisty přináší společnosti další výdaje v podobě mzdových nákladů, podnik si dobře uvědomuje výhody vytvoření tohoto pracovního místa. Přínosy spatřuje zejména v získání vhodného pracovníka s potřebnou kvalifikací a uspořené času vedoucích pracovníků vynaloženého na výběr nového zaměstnance.

3. Perspektiva zaměstnanců ve společnosti

Další problémovou oblastí podporující vyšší fluktuaci zaměstnanců v podniku je perspektiva zaměstnanců, tedy potřeba stanovení jasných pravidel rozvoje pracovníků ve společnosti. Pracovníci personálního oddělení společně s dalšími manažery podniku vytvořili popisy jednotlivých pracovních míst, které posloužily k vytvoření základních kariérových map

jednotlivých funkcí. Perspektiva zaměstnanců byla dále posílena vytvořením nového systému odměňování platným od začátku tohoto roku.

4.6 Zhodnocení situace a doporučení pro budoucnost

Společnost Saint-Gobai Orsil, s.r.o. patří mezi nejvýznamnější výrobní podniky v České republice v oblasti stavebních hmot. Podnikání v tomto sektoru lze v dnešní době, kdy slycháváme o děsivých prognózách a dopadech finanční krize, považovat za velkou výhodu, neboť stavebnictví není zdaleka tak závislé na exportu, jako řada jiných oborů. I přes tyto uklidňující fakta byl již zaznamenán útlum i v této oblasti, kdy došlo k nejnižšímu nárůstu celkové stavební výroby od roku 2007 o pouhých 0,6 % a proto i v tomto odvětví musí společnosti více než dříve řešit otázku zvýšení nebo alespoň udržení si své pozice na trhu.

Společnost Saint-Gobain Orsil, s.r.o. věnuje v průběhu své činnosti neustálou pozornost trendu vývoje českého hospodářství, aby dokázala reagovat na nebezpečí, které může v každé fázi jejího života nastat a o to více dnes, v době hospodářské krize. Na základě informací uvedených ve výroční zprávě lze usoudit, že ziskovost společnosti oproti předchozím rokům slábla, což můžeme přisoudit měnící se situaci na trhu, kdy byla společnost nucena lehce utlumit výrobu. V reakci na vývoj zisku přijala společnost řadu úsporných a nápravných opatření, velkou pozornost věnovala zlepšovacím procesům v oblasti provozní, se zaměřením na snížení nákladů a větším uspokojením potřeb zákazníků.

Ani oblast personalistiky bohužel nezůstala krizí nedotčena a i zde bylo třeba hledat úspory. Co se týče plánování počtu pracovníků nedošlo k žádným razantním výkyvům oproti předchozím rokům. Toto tvrzení bakalantka podložila tabulkou 2, uvedenou v kapitole 4. Počet pracovníků sice oproti roku 2008 vzrostl o 6,67%, ale je srovnatelný s rokem 2006, což vypovídá o tom, že podnik problém poklesu poptávky neřeší propouštěním

Oddělení lidských zdrojů se snaží maximálně předcházet propouštění zaměstnanců, stabilizací klíčových pracovníků a jejich optimálním využíváním. Na některá uvolněná pracovní místa, která lze zastoupit z řad současných zaměstnanců, tedy nevypisuje výběrové pohovory, ale snaží se je obsadit stávajícími zaměstnanci, kteří jsou dodatečně na pracovní pozici proškolení. Další způsob, jak společnost zabraňuje propouštění je čerpání dovolené

zaměstnanci. Jde o dobrý, ale v případě neobnovení výroby pouze dočasný způsob, jak snížit počet pracovníků a částečně ulehčit podniku od mzdových nákladů.

Mnoho společností si neuvědomuje, že propouštění není jediný způsob úspor v oblasti lidských zdrojů, ale i zlepšení procesu získávání pracovníků je nemalým opatřením, jak podniku v nákladech ulehčit.

Největším problémem, se kterým se specialista získávání zaměstnanců již delší dobu potýká, je nalezení kvalifikovaných pracovníků, jak na vedoucí pozice tak do výroby. V případě vyhledávání vhodných kandidátů na pozice dělníků, se jako absolutně nevyhovující jeví inzerování v tisku. Protože tato varianta získávání pracovníků nepatří zrovna k nejlevnějším, přestala být specialistou u těchto pozic využívána a jediným efektivním zdrojem nalezení kvalifikovaného dělníka zůstal tedy jen úřad práce. Aby nebyl podnik při hledání pracovníků do výroby závislý pouze na jednom zdroji získávání, je třeba se zamyslet nad dalšími účinnými variantami. Možným východiskem by mohla být spolupráce společnosti s odbornými školami a učelišti a to nejen pouze formou vyvěšení inzerátu na školních nástěnkách. Většina odborných škol vyžaduje po svých studentech absolvování odborné praxe, což je dobrá příležitost, jak může společnost navázat kontakt se studentem a postupně si ho pro svůj podnik „vychovat“. Tuto variantu může podnik využít i v případě obsazování vedoucích pozic s tím rozdílem, že by spolupracoval s vysokými školami, což by v současné době řada absolventů jistě uvítala.

Za velice vhodnou metodu získání kvalifikovaných pracovníků na pozice středního a TOP managementu považuje bakalantka tzv. assesment centre., na kterou se dnes specializuje většina personálních agentur u nás. Výběr vhodného kandidáta probíhá z většího počtu uchazečů za účasti několika hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta v různých situacích podle různých hledisek a kritérií. Tato varianta získávání pracovníků sice patří k finančně i časově náročnějším metodám, ale výrazně zvyšuje pravděpodobnost výběru ideálního kandidáta pro společnost

Umístění podniku může mít také vliv na proces získávání pracovníků. Často rozhodující roli pro zájemce o pracovní místo hraje vzdálenost zaměstnání od jeho bydliště, která může odradit vhodného kandidáta s potřebnou kvalifikací, ucházet se o práci. Dostupnost do Častolovic, kde Saint-Gobain Orsil, s.r.o. sídlí, je dobrá autem, autobusem i vlakem.

Nejvýhodnější a nejefektivnější je vlakové spojení, protože autobusová zastávka se nachází poněkud dále od podniku. V tomto případě by tedy bylo vhodné (s přihlédnutím k počtu zaměstnanců, kteří jezdí autobusem), zajistit po dohodě s dopravcem přidání autobusové zastávky přímo k závodu. I když lokalita Saint-Gobain Orsil, s.r.o. se jeví jako dobrá, stále existují pozice, které se těžko daří obsadit. Společnost by při obsazování těchto míst mohla využít pracovníky z okolních krajů s vyšší mírou nezaměstnanosti, čímž by šance na nalezení vhodného kandidáta jistě vzrostla. Úskalí se však skrývá ve vzdálenosti do zaměstnání, jakou by musel uchazeč řešit. Tento problém by navrhovala bakalantka vyřešit svozem pracovníků do zaměstnání či formou příspěvků na dopravu.

4.7 Shrnutí

Cílem této kapitoly bylo popsat personální marketing společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o., tedy činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů vedoucí k tomu, aby podnik získal a udržel si ty nejlepší a nejvhodnější zaměstnance z trhu práce, efektivně a dlouhodobě je začlenil do pracovního kolektivu a přitom si uchoval dobré jméno u zaměstnanců i na trhu obecně.

V závěru této kapitoly bakalantka navrhnout způsoby zlepšení existujících problémů, s kterými se personalisté v procesu získávání a výběru zaměstnanců potýkají a tím celý proces ještě více zefektivnit.

5 ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů patří k velmi důležitým tématům, které by měli mít všichni manažeři podniku během své činnosti neustále na paměti. Umožňuje rozvoj managementu společnosti, protože se orientuje na člověka, jako nositele úspěšného budoucího vývoje, prosperity a produktivity. Proto by každá společnost měla s lidskými zdroji nakládat alespoň s takovou péčí, jakou věnuje finančním, kapitálovým a materiálovým zdrojům.

Při zpracovávání této bakalářské práce na téma „*Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o.*“ si bakalantka kladla za cíl popsat proces získávání a výběru zaměstnanců ve zmíněné společnosti, včetně návrhů na jeho zlepšení.

Společnost Saint-Gobain Orsil, s.r.o. patří k nejvýznamnějším výrobcům stavebních hmot v České republice. Oblast lidských zdrojů v podniku není opomínána, což prokazují podkapitola 4.1 a potažmo podkapitola 4.5 této práce, která popisuje realizovaná zdokonalování personálního řízení. Společnost považuje tato zlepšení za předpoklad účelného řízení, stability a efektivnosti lidského kapitálu a zabránění fluktuace zaměstnanců.

V rámci procesu obsazování volných pracovních míst vynakládá společnost značné finanční prostředky na získávání zaměstnance, jeho školení a také na dobu adaptace pracovníka, kdy „nováček“ neplní stoprocentně své úkoly. Proto celému procesu získávání a výběru zaměstnanců věnuje dostatečnou pozornost, aby z hlediska času a nákladů byla co nejoptimálněji obsazena volná či uvolněná pracovní místa.

Protože Saint-Gobain Orsil, s.r.o. patří mezi podniky výrobní povahy, nejčastěji vyhledávanou pozicí jsou pracovníci do výroby. Zde naráží podnik na největší úskalí procesu zajišťování lidských zdrojů, které se skrývá v nedostatečné kvalifikaci, jak těchto pracovníků, tak i pracovníků vedoucích. Tento problém by podle názoru bakalantky mohla vyřešit spolupráce podniku s odbornými učelišti a vysokými školami či využití služby assessment centre od některé personální agentury. Získat vhodného pracovníka v některém z okolních krajů s větší nezaměstnaností, je další možnost řešící problém nenalezení vhodného kandidáta na obsazované místo. Zde se ale naskýtá problém vzdálenosti do zaměstnání, jehož možným východiskem by mohl být svoz zaměstnanců či poskytnutí příspěvků na dopravu zaměstnavatelem.

Autorka věří, že z její bakalářské práce je znatelné úsilí, jaké společnost Saint-Gobain Orsil, s.r.o. vyvíjí v péči o své zaměstnance s cílem stát se za pomoci všech svých pracovníků vyhledávaným a stabilním zaměstnavatelem pro všechny, kteří CHTĚJÍ...

6 POUŽITÁ LITERATURA

Seznam literatury:

1. Armstrong, M., *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. Bedrnová, E., Nový, I. a kol., *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
4. Koontz, H., Weihrich, H., *Management*, Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
5. Koubek, J., *Abc praktické personalistiky*. Praha: Linde, s.r.o., 2000, 400 s.
6. SBN 80-86131-25-4.
7. Koubek, J., *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
8. Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 807-26-116- 834-1646.
9. Milkovich, G. T., Boudreau, J. W., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993, 915 s. ISBN 80-85623-29-3.
10. Vágner, I., *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3.vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004, 607 s. ISBN 80-210-3536-6.

Internetové zdroje:

11. *Profil koncernu Saint-Gobain* [online]. 2009 [cit. 2009-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.saint-gobain.com/en/group>>.
12. *Historie a současnost společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o.* [online]. 2009 [cit. 2009-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.isover.cz/cz/spolecnost.aspx?id=profil>>.
13. *Obecný příklad personální strategie* [online]. 2007 [cit. 2009-03-22]. Dostupný z WWW: <http://www.spiralisos.cz/personalni_management_workshop/pers_man_workshop_strategie.doc>.

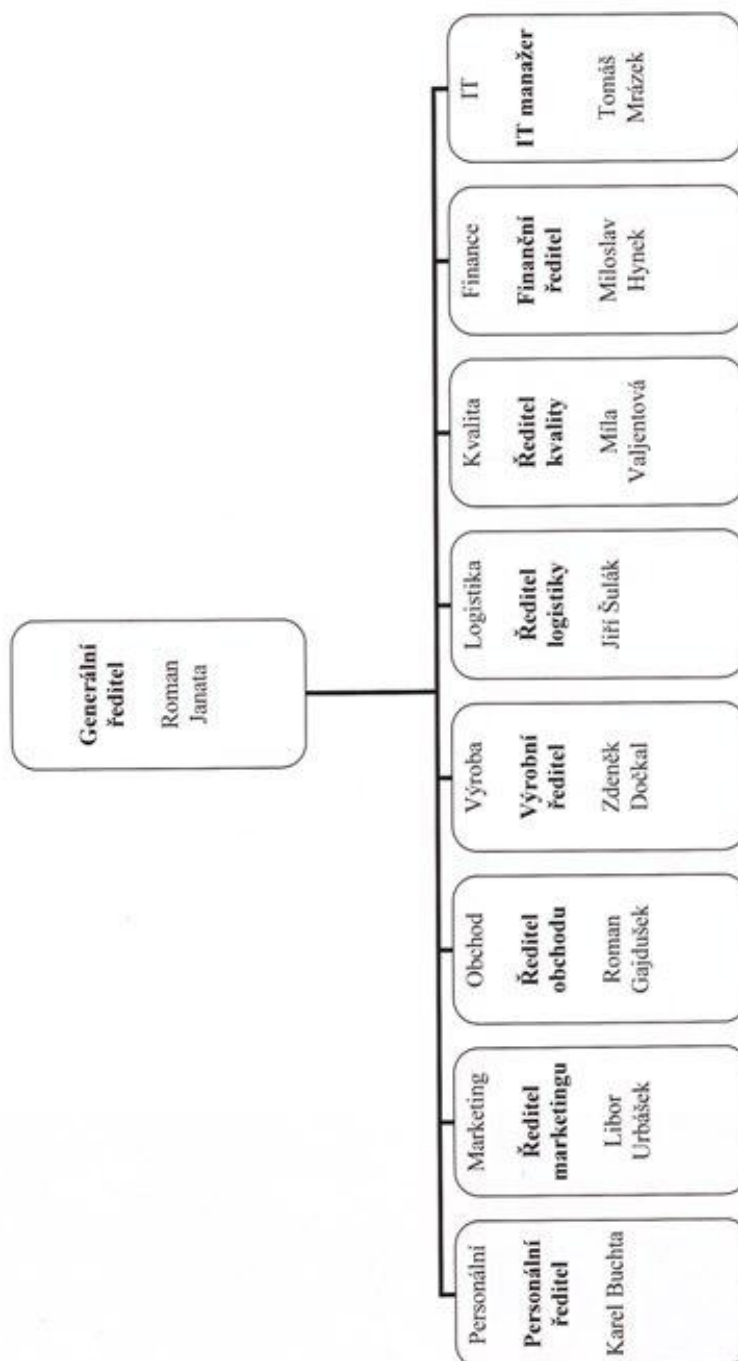
Jiné zdroje:

14. Výroční zpráva společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o. 2007
15. Výroční zpráva společnosti Saint-Gobain Orsil, s.r.o. 2008
16. Interní časopis „Orsilky“

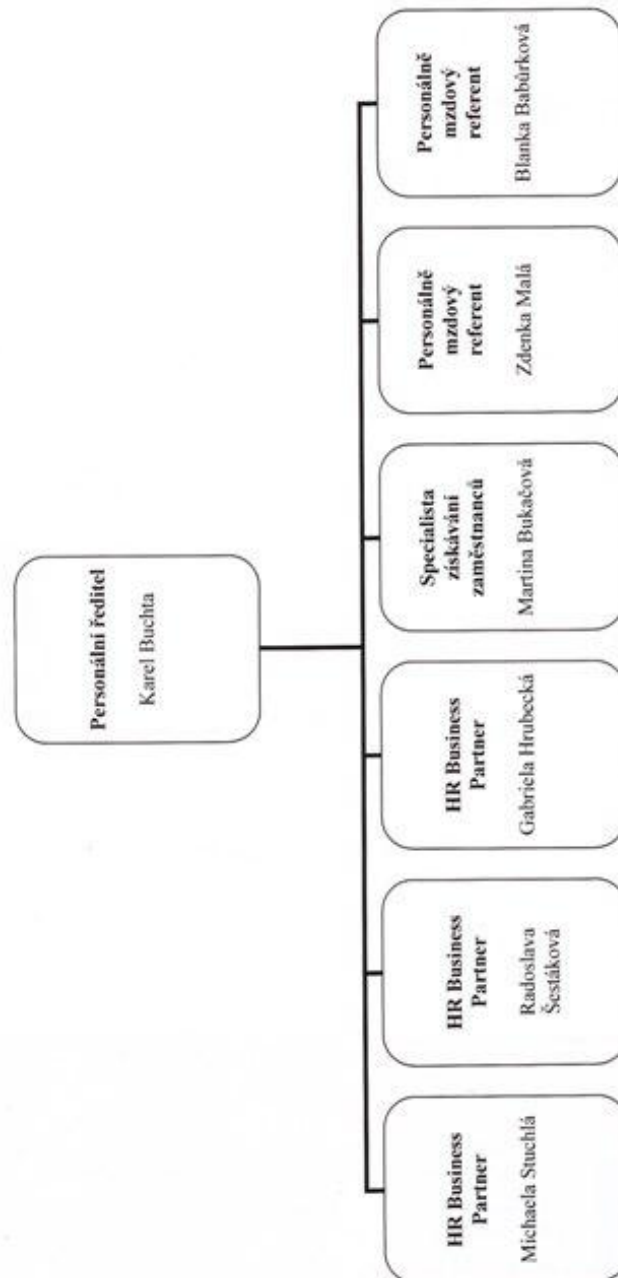
7 SEZNAM PŘÍLOH

1. Organizační struktura divize Saint-Gobain Orsil, s.r.o.
2. Organizační struktura personálního úseku Saint-Gobain Orsil, s.r.o.
3. Ukázka inzerátu prezentovaná uvnitř organizace
4. Ukázka inzerátu prezentovaná na internetu
5. Dotazník pro zájemce o zaměstnání
6. Pokyny při nástupu do zaměstnání
7. Rozhodnutí o nástupu zaměstnance
8. Plán zaškolení zaměstnance

Příloha 1 Organizační struktura divize Saint-Gobain Orsil, s.r.o.



Příloha 2 Organizační struktura personálního úseku Saint-Gobain Orsil, s.r.o.



Příloha 3 Ukázka inzerátu prezentovaná uvnitř organizace



ČASTOLOVICE



Business reporting specialista

Náplň práce:

- Monitoruje a vyhodnocuje platební morálku zákazníků
- Doporučuje výši nebo změnu kreditního limitu
- Vymáhá pohledávky s cílem snížení pracovního kapitálu
- Administrativně zajišťuje vymáhání nedobytných pohledávek – spolupracuje s právníky, komunikuje se soudy
- Vytváří metodiku reportingu business požadavků, zajišťuje reporting pro potřeby řízení společnosti
- Participuje na rozvoji systému SAP a jeho reportingových možnostech

Požadujeme:

- VŠ vzdělání (možnost student v posledním semestru/ročníku na VŠ – částečný úvazek po dobu studia)
- Praxe v oboru výhodou
- Znalost SAPu výhodou
- Učenlivost, preciznost
- Velice dobrá znalost PC (zejména MS Excel)
- Základní znalost AJ

Pracoviště: Častolovice

Nabízíme:

- přátelský kolektiv
- příjemné pracovní prostředí
- zaměstnanecké benefity (1 týden dovolené navíc, příspěvek na stravování, nadstandardní zdravotní péče, jazykové/profesionální vzdělávání, možnost příspěvků na penzijní/životní pojištění)

Manažer pro klíčové zákazníky

Náplň práce:

- Zodpovídá za prodej produktů klíčovými zákazníky a za vymáhání pohledávek za účelem dosažení plánovaných cílů společnosti
- Vyhledává obchodní příležitosti za účelem maximalizace prodeje
- Vytváří a rozvíjí vztahy s klíčovými zákazníky, poskytuje jim informace o produktech a službách společnosti.
- Aktivně se podílí na marketingových aktivitách společnosti, podle požadavků marketingového oddělení
- Informuje o aktivitách konkurence a monitoruje konkurenční prodejní síť
- Reprezentuje společnost a udržuje pravidelné kontakty s klíčovými zákazníky v daném regionu
- Provádí externí vzdělávání zákaznických skupin, odborné technické poradenství a předvádění výrobků s cílem informovat zákaznické skupiny o produktech a službách

Požadujeme:

- SŠ, VŠ vzdělání
- Praxe na obdobné pozici
- Uživatelská znalost práce na PC (MS Office)
- Mírně pokročilá znalost AJ
- Řidičský průkaz sk. B

Pracoviště: Česká Republika

Pokud Vás nebo jakéhokoliv Vašeho známého některá z pozic zaujala, zašlete prosím svůj životopis na email: martina.bukacova@saint-gobain.com, nebo na adresu: Rigips s.r.o., Počernická 272/96, 108 03 Praha 10.

Tel: 606 726 756.

Přehled aktuálně poptávaných volných míst naleznete na: www.rigips.cz

Zvláštní oznámení:

Pokud nám jako zaměstnanec naší společnosti doporučíte vhodného kandidáta (známého), který bude přijat, máte nárok na **speciální prémii za získání nového zaměstnance**, a to v celkové výši **6.000,- Kč**. Tato prémie Vám bude vyplácena ve **2 částech**. **3.000,- Kč** po ukončení tříměsíční zkušební doby nového zaměstnance a zbývajících **3.000,- Kč** po ukončení jeho prvního roku u nás.

Příloha 4 Ukázka inzerátu prezentovaná na internetu

Naše společnost rozšiřuje stávající tým specialistů v oblasti prodeje. Nyní hledáme vhodného uchazeče/uchazečku na pozici:

Manažer prodeje – pohledové systémy

Náplň práce:

- analyzování informací o trhu s konkurencí
- spoluvytváření marketingového plánu pro danou produktovou řadu včetně časového harmonogramu i finančního rozpočtu
- vytváření prodejního plánu produktové řady

Oblast práce/Pracoviště/ Podřízenost: Praha

Požadujeme:


- VŠ stavebního zaměření (nebo delší obchodní zkušenost)
- 3 roky praxe v obchodní činnosti (stavební materiály, polotovary, prvotní suroviny)
- AJ komunikativní (obchodní znalost)
- (MS Office – uživatelská znalost)
- řidičský průkaz sk. B

Nabízíme:

- přátelský kolektiv
- příjemné pracovní prostředí
- zaměstnanecké benefity (1 týden dovolené navíc, příspěvek na stravování, nadstandardní zdravotní péče, jazykové/profesionální vzdělávání, možnost příspěvků na penzijní/životní pojištění)
- dobré finanční ohodnocení

Pokud Vás nabízená pozice zaujala, zašlete nám svůj životopis na emailovou adresu martina.bukacova@saint-gobain.com nebo na poštovní na adresu Rigips, s.r.o., Počernická 96, 108 03 Praha 10.

Příloha 5 Dotazník pro zájemce o zaměstnání

	Dotazník pro zájemce	
	Proces:	Personalistika

ÚČEL REGISTRACE UCHAZEČE			
NÁZEV POZICE NA KTEROU SE HLÁSÍTE		DATUM REGISTRACE	

OSOBNÍ ÚDAJE			
JMÉNO		PŘÍJMENÍ, TITUL	
DATUM NAROZENÍ		STÁTNÍ PŘÍSLUŠNOST	
E-MAIL		TELEFON	
TRVALÁ ADRESA			
KONTAKTNÍ ADRESA			

VZDĚLÁNÍ, ODBORNÉ KURZY			
OD - DO	NÁZEV INSTITUCE (ŠKOLY)	ZAMĚŘENÍ (OBOR, SPECIALIZACE)	ZPŮSOB UKONČENÍ (MATURIT. ZK., ATD.)

PRAXE				
OD - DO	NÁZEV SPOLEČNOSTI	NÁZEV POZICE	NÁPLŇ PRÁCE	DŮVOD UKONČENÍ


Důvěrné! Pouze pro potřeby společnosti

C:\Documents and Settings\J7859753\Desktop\F-Personalistika-4.08.doc

Strana 1 (celkem 2)

V 8.9.08

Tisk dne 10.4.2009

	Dotazník pro zájemce	
	Proces:	Personalistika

OSTATNÍ ZNALOSTI			
JAZYKOVÉ ZNALOSTI	stupeň znalosti	zkouška	forma souč. využívání
ANGLIČTINA			
NĚMČINA			
RUŠTINA			
FRANCOUZŠTINA			
JINÉ:			
JINÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI (PC, ATD.)			
ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> VZV	<input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> jeřábnické zkoušky/oprávnění	<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> Svářečské zkoušky
KURZY A SEMINÁŘE			

MOHU NASTOUPIT OD	
NÁSTUPNÍ PLAT	
PREFERUJI REGION	
UPŘEDNOSTŇUJI POZICE	
JSTE OCHOTEN/NA PRACOVAT NA SMĚNY	<input type="checkbox"/> jednosměnný <input type="checkbox"/> dvousměnný <input type="checkbox"/> třísměnný <input type="checkbox"/> čtyřsměnný
JAK JSTE SE O NÁS DOZVĚDĚL/A	<input type="checkbox"/> internet <input type="checkbox"/> od známých(vypište prosím jméno) <input type="checkbox"/> inzertní tabule <input type="checkbox"/> z úřadu práce <input type="checkbox"/> jinak

Potvrzuji pravdivost uvedených údajů a souhlasím s jejich využitím a zpracováním personální agenturou Work Service Czech s.r.o., Sokolská 46, 120 00, Praha 2 za účelem zařazení mé osoby do databáze uchazečů o zaměstnání dle zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Správce údajů sděluje, že shromažďované osobní údaje mají povahu dobrovolných údajů a budou využity k uzavření občansko-právní smlouvy a pro náborové účely. Osoby uvádějící své osobní údaje mají právo nahližet do svých osobních údajů a provádět jejich opravy. Přijetí do databáze mohou kdykoliv odvolat.

V	dne
Podpis	

POZNÁMKA:

Příloha 6 Pokyny při nástupu do zaměstnání



Pokyny při nástupu do zaměstnání

Pro úspěšný vstup do nového zaměstnání musíte splnit následující náležitosti:

- 1) Absolvovat **vstupní lékařskou prohlídku** u smluvního lékaře Orsilu (MUDr. Boháčová–Kostelec nad Orlicí, Komenského 481, tel 494 321 880)

Ordinační hodiny:

Po	7,00 – 12,00	
Út	7,00 – 12,00	13,00 – 16,00 (po objednání)
St	7,00 – 12,00	
Čt	-	13,00 – 15,30
Pá	7,00 – 12,00	

Vstupní lékařská prohlídka probíhá po předchozí telefonické domluvě zaměstnance s MUDr. Boháčovou.

Ke vstupní prohlídce je nutné lékaře předložit kopii popisu prac. zařazení a popis rizik k vyvednutí na personálním oddělení.

Formulář je předtištěn, vydává jej personální oddělení SGO


- 2) Kompletně vyplnit **osobní dotazník** (formulář SGO)
- 3) Dodat originál nebo ověřenou kopii **dokumentů o ukončeném vzdělání** (výuční listy, maturitní vysvědčení, doklady o absolutoriu, diplomy), případně doklady potvrzující absolvování školení nebo vzdělávání (jazykové kurzy....)
- 4) Dodat **potvrzení o zaměstnání** (tzv. zápočtový list) od posledního zaměstnavatele (v případě, že měl zaměstnanec za posledních 6 měsíců několik zaměstnavatelů, tak zápočtové listy pokrývající dobu 6-ti měsíců, v případě nemoci během posledních měsíců doložit celý rok)
- 5) Dodat **referenci (pracovní posudek)**. Týká se všech THP pracovníků a D pracovníků zařazených do řídicí funkce.
- 6) Předložit **občanský průkaz**
- 7) Předložit **řidičský průkaz**
- 8) Kopie RL dětí žijících s žadatelem ve společné domácnosti, na která bude uplatněn nárok na slevu na dani + potvrzení od zaměstnavatele manžela/ky, že neuplatňuje slevu na dani + potvrzení o studiu u dítěte nad 18 let.

Tyto doklady předejte personálnímu oddělení **nejpozději 3 dny před nástupem** do zaměstnání. Bez jejich dodání nemůže být připravena pracovní smlouva.

Těšíme se na spolupráci a věříme, že svojí dobrou prací přispějete ke splnění cílů naší společnosti.

Personální úsek
SAINT-GOBAIN ORSIL s.r.o.

Příloha 7 Rozhodnutí o nástupu zaměstnance

	Rozhodnutí o nástupu	
	Proces:	Personalistika

Rozhodnutí o nástupu zaměstnance

Druh pracovního poměru

Hlavní pracovní poměr:

Dohoda o pracovní činnosti:

Dohoda o provedení práce:

Společnost		
Pracoviště		
Pracoviště pro účely cestovních náhrad	0	
Úsek		
Název pracovního místa		Popis prac. místa (ID):
Zdůvodnění nástupu		
Příjmení a jméno zaměstnance, titul		
Pracovní smlouva na dobu	Určitou (do):	
	Neurčitou:	
Délka zkušební doby		

Základní měsíční mzda	Datum nástupu <small>(datum nástupu na pracovní smlouvě)</small>	První pracovní den <small>(první den přítomnosti na pracovišti)</small>
Pracovní doba	Pružná:	
	Fixní:	
	Ostatní:	
Zpracovatel (Přímý vedoucí)	Schvalovatel 1 (Ředitel úseku)	Schvalovatel 2 (Personální ředitel)
		Karel Buchta
Podpis a datum:	Podpis a datum:	Podpis a datum:

Za vyplnění formuláře odpovídá vedoucí zaměstnanec, ve spolupráci se svým HR Business Partnerem.

Důvěrné! Pouze pro potřeby společnosti

C:\Documents and Settings\J7859753\Desktop\F-Personalistika-3.08.doc

Strana 1 (celkem 2)

V 8.9.08

Tisk dne 10.4.2009


ORSIL		Rozhodnutí o nástupu	
		Proces:	Personalistika

Požadavky na vybavení zaměstnance

Přijetí a jméno zaměstnance, titul			0
Osobní číslo	0	SG ID	
Pracoviště	0	Kancelář č.	
Úsek	0	Prac. místo	0
Přímý vedoucí	0	Nákladové středisko	
Datum nástupu	0		
Způsob práce	Home office:	Mobilní uživatel:	Pouze kancelář:
Automaticky zařizované položky			Odpovědná osoba
Přístupová karta do objektu dle místa pracoviště			HR Business Partner
Uživatelský účet v docházkovém systému (dle lokality)			HR Business Partner
Kreditní karta Eurest pro stravování v závodní jídelně (platí pouze pro lokalitu Častolovice)			HR Business Partner
Pro nastupujícího zaměstnance dále budu požadovat (označte)			Odpovědná osoba
Uživatelský účet v kancelářském systému se standardním nastavením (přístup do vnitřní sítě, emailová adresa)			IT oddělení
Pevná telefonní linka, zanesení do telefonního seznamu			IT oddělení
Počítač	Stolní PC:	Notebook:	IT oddělení
Nestandardní SW (např. SAP, Visio, MS Project ...) - vypište:			IT oddělení
Mobilní telefon		Limit:	IT oddělení
Služební automobil			Správce vozového parku
Hmotná odpovědnost (specifikovat):			HR Business Partner
Ostatní (vypište)			HR Business Partner
			Zpracovatel
			(Přímý vedoucí)
			0
			Podpis a datum:

Za vyplnění formuláře odpovídá vedoucí zaměstnanec, ve spolupráci se svým HR Business Partnerem.

Příloha 8 Plán zaškolení zaměstnance

	Plán zaškolení	
	Proces:	Personalistika

Jméno zaměstnance:		Pracovní místo:	
Vedoucí zaměstnanec:			

Předmět zaškolení	Termín zaškolení	Podpis zaměstnance
Vstupní adaptační školení (mimo dočasné zaměstnance)		
Vstupní školení BOZP a PO na pracovišti		
Seznámení s organizací práce na pracovišti		
Dokumentace společnosti a pracovní postupy:		
• Příručka jakosti		
• Kolektivní smlouva (Orsil)		
•		
•		
•		
•		
•		
Daší aktivity k převzetí odpovědnosti dané pozice:		

Zhodnocení zkušební doby
Stanovisko vedoucího zaměstnance

Silné stránky:
Slabé stránky:

Stanovisko HR Business Partnera

Potřeba rozvoje
1. ...
2. ...
3. ...

Pracovní poměr pokračovat ukončit

Podpis vedoucího: